

**Spółeczne,
marketingowe
i innowacyjne
aspekty kreowania zmian
w organizacjach**



Społeczne, marketingowe i innowacyjne aspekty kreowania zmian w organizacjach

pod redakcją Dariusza Fatuły

Kraków 2011

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzje: prof. dr hab. Andrzej Szplit,
dr hab. Andrzej Zborowski

Projekt okładki: Oleg Aleksejczuk

Adiustacja: Kamila Zimnicka-Warchoń

ISBN 978-83-7571-149-3

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2011

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie,
ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie
za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących,
nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:



Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ka.edu.pl

Wydawca:

Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM,
Kraków 2011

Sprzedaż prowadzi:

Księgarnia U Frycza

Kampus Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1, 30-705 Kraków

tel./faks: (12) 252 45 93

e-mail: ksiegarnia@kte.pl

Skład: Oleg Aleksejczuk

Druk i oprawa: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o.

Spis treści

Dariusz Fatuła	
Wstęp	7
 Część I	
Aspekty kreowania zmian w ujęciu mikroekonomicznym	
Maria Płonka	
Społeczna wartość dodana jako kryterium decyzyjne podmiotów gospodarczych	11
Barbara Trzaska	
Marketingowe aspekty zarządzania organizacją non profit	33
Marian Huczek	
Zarządzanie ryzykiem w innowacyjnej działalności organizacji	53
Bogdan Rogoda	
Uwarunkowania innowacyjnych modeli biznesu	75
Dragica Tomić, Biserka Komnenić	
Strategic Management Reconceptualisation in the Conditions of Uncertain Environment: Connecting the Concept of IC with the Construction of Organizational Identity	95
 Część II	
Aspekty kreowania zmian w ujęciu regionalnym	
Elżbieta Kaczmarska	
Nowy zawód – koordynator procesów rewitalizacji miast	109
Piotr Raźniak	
Procesy migracyjne a dochody gmin w wybranych obszarach metropolitalnych południowej Polski	117

Część III**Aspekty kreowania zmian w ujęciu makroekonomicznym**

Ewa Szymanik

Otwartość gospodarki polskiej a integracja ze strefą euro 139

Dragica Tomić, Radovan Tomić, Denis Bugar

Improvement of Competitiveness of Serbian Economy in Global
Environments. The Method of the Sustainable Economic Development 161

Gordana Tomić, Denis Bugar

Marketing Strategy and Organic Agriculture in Serbia 171

Wstęp

Doświadczenia światowego kryzysu finansowego na przełomie pierwszego i drugiego dziesięciolecia XXI wieku uwypukliły powiązania procesów na poszczególnych rynkach w aspektach nie tylko ekonomicznych, ale także społecznych. Zarządzający organizacjami wyraźniej dostrzegli skutki swoich decyzji w różnych wymiarach. Dostrzeżono także szanse na nowe otwarcie lub dalszy rozwój. Szanse te bardzo często mają związek z aspektami wymienionymi w tytule niniejszej publikacji.

Na szczęblu państw i gospodarek narodowych w Europie rozważa się korzyści i straty wynikające z przystąpienia do Unii Europejskiej lub przyjęcia wspólnej waluty. Przed pierwszą z tych decyzji stoi między innymi Serbia, przed drugą Polska. Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, współpracując na polu naukowym z ośrodkami naukowymi w Serbii, w tym w Belgradzie i Nowym Sadzie, stara się na miarę swoich możliwości włączyć w ten proces między innymi poprzez publikacje i dyskusje naukowe, z których jedna odbyła się podczas X jubileuszowej Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Państwo, Gospodarka, Społeczeństwo” organizowanej 14–15 czerwca 2010 roku w Krakowie.

Publikacja składa się z trzech części. Pierwsza z nich dotyczy uwarunkowań zmian w organizacjach widzianych z poziomu mikroekonomicznego. W pierwszym opracowaniu poruszono zagadnienie społecznej wartości dodanej. Autorka pokazuje, jak decydenci zarządzający organizacjami mogą uwzględniać pozytywne oddziaływanie organizacji na wspólnotę lokalną i środowisko, kreując swego rodzaju zysk społeczny, którego pomiar jest obecnie dyskutowany w wielu płaszczyznach. Drugie opracowanie tej części udowadnia, że marketing postrzegany tradycyjnie jako narzędzie do zwiększenia sprzedaży i zysków może, a nawet powinien skutecznie wpisywać się w zarządzanie organizacjami non-profit. Specyfika takich działań marketingowych może dotyczyć między innymi promocji idei i pozytywnych, ze społecznego punktu widzenia, zachowań. Trzecie opracowanie wskazuje, z jakim ryzykiem wiązać się mogą innowacyjne działania przedsiębiorstwa. Umiejętność identyfikacji poszczególnych rodzajów ryzyka sprzyja ich minimalizacji. W czwartym opracowaniu autor analizuje modele prowadzenia biznesu. Innowacyjność może tu być dostrzeżona na kilku poziomach – dosto-

sowania modelu do opisywanej rzeczywistości, trafności prognostycznej oraz identyfikacji obszarów wpływających na podniesienie skuteczności zmian w prowadzonych działaniach biznesowych.

Pierwszą część zamyka opracowanie współpracowników Krakowskiej Akademii z Nowego Sadu w Serbii, którzy próbują dokonać nowatorskiego w tych warunkach połączenia koncepcji kapitału intelektualnego z konstrukcją tożsamości organizacji. Szybkie zmiany technologiczne, nasilenie konkurencji, skrócenie cykli życia produktów, modyfikacja potrzeb, wiedzy i oczekiwań konsumentów wymagają sprawnego i elastycznego dopasowania zarówno bieżącego, jak i strategicznego zarządzania. Do sprostania tym zadaniom niezbędny jest, zdaniem autorów, kapitał intelektualny. Nie jest on tym samym co kapitał ludzki, stanowiący konieczną, choć niewystarczającą podstawę rozwoju kapitału intelektualnego. Dzięki wspomnianemu połączeniu można łatwiej opracowywać i operacjonalizować strategię firmy oraz tworzyć jej kulturę, tożsamość, wizerunek identyfikowalny przez klientów mimo szybkich i nieprzewidywalnych zmian w otoczeniu.

Druga część koncentruje się na zmianach w ujęciu regionalnym. Pierwsze opracowanie tej części wskazuje na interdyscyplinarność obszarów wiedzy i umiejętności, jakimi powinien posługiwać się wykonujący nowy zawód koordynatora procesów rewitalizacji, aby skutecznie wprowadzać innowacje, biorąc pod uwagę społeczne i marketingowe wyzwania gospodarki przestrzennej i zarządzania regionami. Rewitalizacja obszarów miejskich, koordynowanie wspólnych, publiczno-prywatnych akcji promocyjnych w celu przyciągnięcia inwestorów i turystów, to tylko niektóre z licznych wyzwań, stojących przed kandydatami do tego zawodu. Drugie opracowanie to analiza zachodzących zmian oraz czynników rozwoju wybranych regionów w Polsce, z uwzględnieniem potencjału ludnościowego i jego zmian, położenia dużych miast, wpływu z podatków, poziomu infrastruktury, w tym uwarunkowań komunikacyjnych. Opracowanie może służyć władzom gmin, powiatów i województw w planowaniu działań służących zrównoważonemu rozwojowi zarządzanymi obszarami.

Część trzecia dotyczy aspektów kreowania zmian w ujęciu makroekonomicznym. Autorka pierwszego opracowania w tej części rozważa zagadnienie wzajemnego wpływu otwartości gospodarki (mierzonej relacją obrotów handlowych do PKB) i integracji ze strefą euro. Analizowane są tu zmiany otwartości gospodarki w krajach, które przyjęły już euro w kontekście ustalenia pożądanego poziomu takiej otwartości dla krajów, które aspirują dopiero do przyjęcia wspólnej waluty. W drugim opracowaniu autorzy upatrują wzrostu konkurencyjności serbskiej gospodarki głównie w podniesieniu na wyższy poziom sektora rolnictwa w tym kraju. Działania te powinny wpisywać się w zrównoważony rozwój gospodarczy, którego idea nie została jeszcze dostatecznie w tym obszarze zdefiniowana. Trzeci tekst uściśla strategię marketingowe, które mogą towarzyszyć wspieraniu rolnictwa ekologicznego w Serbii. Procesy te wymagają przemian społecznych, efektywniejszego wykorzystania energii oraz infrastruktury, wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań w przetwórstwie i sprzedaży finalnych produktów.

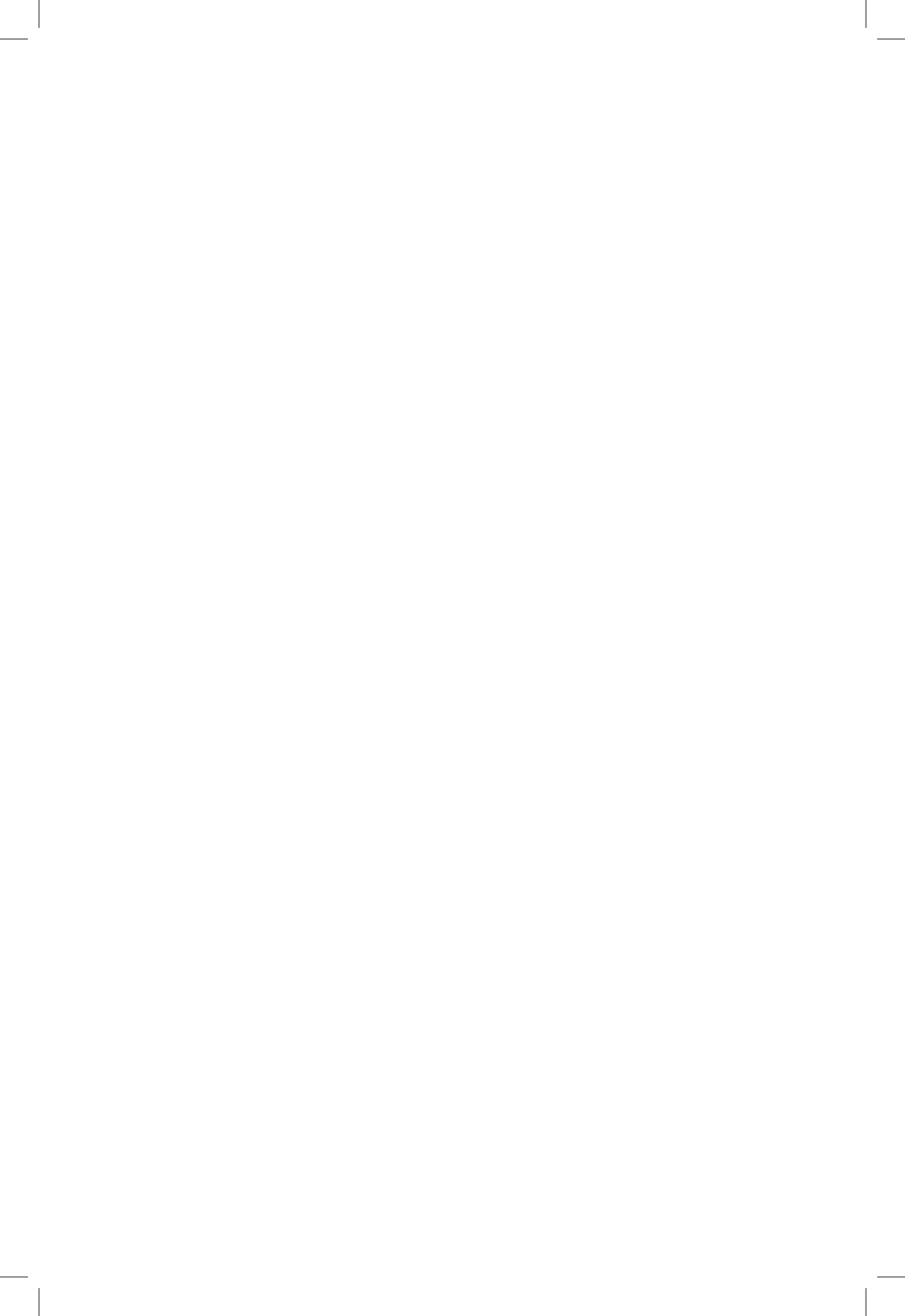
Mimo różnych poziomów (mikroekonomicznego, regionalnego i makroekonomicznego) oraz charakterów organizacji (dochodowych i non profit), analizowanych w poszczególnych rozdziałach, monograficzny charakter niniejszej publikacji wynika z tych samych czynników wymienionych w tytule, których uwzględnienie sprzyja opracowaniu i wdrożeniu zmian w rozpatrywanych organizacjach i obszarach gospodarczych.

dr hab. Dariusz Fatuła



Część I

Aspekty kreowania zmian w ujęciu mikroekonomicznym



Maria Płonka

Spółeczna wartość dodana jako kryterium decyzyjne podmiotów gospodarczych

Wprowadzenie

Problem wyceny wartości społecznej przedsięwzięć zaczynają dostrzegać podmioty gospodarcze, ponieważ obecnie wiele efektów gospodarczych jest tworzonych dzięki realizowanym przedsięwzięciom społecznym. Coraz częściej mówi się o aktywach, które nie mają należytego odzwierciedlenia w sprawozdawczości finansowej z uwagi na ich niską kwantyfikowalność i często wysoką zmienność. Nieuwzględnienie tego aspektu w rachunkowości powoduje, że analiza i ocena aktywów w czysto finansowym wymiarze jest coraz mniej wiarygodna, stąd też w kontekście niskiej kwantyfikowalności kapitału intelektualnego, uczestniczącego w coraz większym stopniu w procesach gospodarczych i coraz częściej decydującego o ich efektywności, podnosi się potrzebę głębszej rewolucji w rachunkowości XXI wieku.

Zasadniczym celem funkcjonowania każdej organizacji w środowisku gospodarczym jest kreowanie wartości dodanej, rozpatrywanej w aspekcie finansowym i pozafinansowym. Jednym z podstawowych narzędzi pomiaru wartości dodanej i kryterium podejmowania decyzji zarządczych jest relacja: koszt–korzyść.

Działalność podmiotów gospodarczych ma tworzyć wartość dodaną i relacje z interesariuszami, co ma daleko idące konsekwencje dla ich funkcjonowania, oraz procesów podejmowania decyzji.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów związanych z kreowaniem i pomiarem społecznej wartości dodanej przez podmioty gospodarcze i dylematów dotyczących kwantyfikacji poszczególnych komponentów rachunku kosztów i korzyści społecznych.

Zainteresowanie problematyką społecznej wartości dodanej w środowisku biznesowym jest coraz większe i wynika z faktu, że coraz częściej kapitał spo-

teczny, obok kapitału finansowego i intelektualnego, jest ważną determinantą i miernikiem wartości firmy.

Przesłanki zainteresowania społeczną wartością dodaną przez podmioty gospodarcze

Cele społeczne jako misja organizacji realizowane są przez sektor organizacji „not for profit” oraz politykę państwa. Coraz więcej jednak podmiotów gospodarczych wyznacza sobie i realizuje cele społeczne jako dodatkowe aspekty swej działalności. Oddziaływanie społeczne jest przedmiotem coraz większego zainteresowania podmiotów gospodarczych nastawionych na realizację zysków, ponieważ w coraz większym stopniu tradycyjne podejście transakcyjne jest zastępowane podejściem relacyjnym, a działanie w kategoriach maksymalizacji zysku jest zastępowane działaniem w kategoriach maksymalizacji wartości firmy. Jest to wyraz strategicznego zarządzania podmiotów gospodarczych, w ramach którego podejście długodystansowe wypiera podejście krótkodystansowe w ogólnym rachunku efektywności. Realizacja celów społecznych nie zawsze przynosi efekty wymierne w finansowych miarach, niemniej jednak coraz więcej przedsiębiorców jest przekonanych, iż w perspektywie realizacja celów społecznych przekłada się na wiarygodność podmiotu, co z kolei znajduje często odzwierciedlenie w efektach finansowych. Związek pomiędzy wartością dla klienta a wartością dla przedsiębiorstwa jest bezsporny, ponieważ klient, który dostrzega wartość firmy i oferowanego produktu, dokonuje zakupu i generuje przychody przedsiębiorstwa, wpływając również na jego efektywność finansową. Przesłanką intensywności zmian i dodatniego sprzężenia zwrotnego powinny być: wiarygodność podmiotu (jako przyczyna) i zaufanie klienta (jako skutek). Doceniając istnienie powyższego sprzężenia zwrotnego, podmioty biznesowe coraz częściej doceniają aspekty społeczne. W tym kontekście obserwuje się rozwój i praktyczną realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu¹. Głównymi motywami i przejawami stosowania strategii **społecznej odpowiedzialności biznesu** są:

- budowanie zaufania i wiarygodności, jako komponentów kreowania wartości firmy,
- tworzenie wyznaczników etyki i legalizmu, determinujących postrzeganie firmy,
- budowanie świadomości konsumenckiej,
- uzyskanie wsparcia (np. finansowego) w inicjowaniu i działaniach pożądanym społecznie, lecz nie zawsze kreujących efektów finansowych.

Tabela 1 prezentuje podstawowe różnice między przedsiębiorstwami a podmiotami sektora „not for profit” w kwestii podejścia do realizacji misji społecznej.

¹ Szerzej o koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w: M. Płonka, *Wybrane problemy rachunku kosztów i korzyści społecznych podmiotów ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna” 2008, nr 2, s. 26–34.

Tabela 1. Realizacja misji społecznej w sektorze przedsiębiorstw i w sektorze „not for profit”

Kryteria	Przedsiębiorstwa /CSR	Podmioty sektora „not for profit”
Cele	<ul style="list-style-type: none"> – Analiza społecznego odbioru wizerunku firmy oraz jego weryfikacja w opinii klientów i kontrahentów, – Analiza wewnętrzna firmy pod kątem jej społecznej tożsamości i wizerunku, – Ocena skuteczności strategii społecznie odpowiedzialnego biznesu, – Ocena skutków społecznych i zasad etyki postępowania przedsiębiorstwa w kontekście jego celów oraz celów interesariuszy, – Dostarczanie społeczeństwu informacji o programach społecznych realizowanych przez firmę. 	<ul style="list-style-type: none"> – Przedstawienie i ocena kształtu społecznego oddziaływania organizacji, – Podstawa działalności i weryfikacji tożsamości organizacji w trzech obszarach: społecznym (wpływ na ludzi i społeczeństwo), środowiskowym (dbałość o środowisko naturalne), gospodarczym (wpływ na lokalną, regionalną bądź narodową gospodarkę).
Przedmiot pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> – Pomiar wyłącznie wewnętrznych aspektów działalności przedsiębiorstwa (wizerunek firmy w oczach pracowników i interesariuszy, zgodność działalności z założonymi celami i przyjętymi zasadami i wartościami). 	<ul style="list-style-type: none"> – Pomiar aspektów zewnętrznych działania organizacji, w tym wpływu na najbliższe otoczenie i społeczność lokalną.
Korzyści dla podmiotu	<ul style="list-style-type: none"> – Informacja o osiągnięciach firmy i zarządu, – Identyfikacja potrzeb interesariuszy i umacnianie ich lojalności, – Analiza ryzyka, – Budowanie pozytywnego wizerunku firmy, – Wzrost wartości firmy, – Wzrost sprzedaży i zysków. 	<ul style="list-style-type: none"> – Identyfikacja i wycena zewnętrznych korzyści społecznych generowanych przez organizację – Informowanie interesariuszy o podejmowanych działaniach i ich skutkach – Analiza ryzyka – Uzasadnienie potrzeby swojego istnienia, potwierdzenie realizacji misji społecznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Juraszek-Kopacz, J. Tyrowicz, *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, Warszawa 2008, s. 32.

Komponentami tworzenia społecznej wartości dodanej dla klienta przez przedsiębiorstwo są zatem następujące kategorie korzyści:

- związane z zestawem określonych cech produktu (np. jakość, cena, funkcjonalność, itp.),
- związane z tworzeniem właściwych relacji z klientem (np. system CRM, partnerstwo, systemy lojalnościowe),

- związane z postrzeganiem przedsiębiorstwa przez jego klientów i wynikające z pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa lub marki oferowanych produktów.

Tworzenie społecznej wartości dodanej dotyczy szerszego kręgu interesariuszy niż aktualni i potencjalni klienci. Oprócz klientów, coraz częściej interesariusze zewnętrzni stanowią ważny komponent kształtujący tożsamość i przejrzystość przedsiębiorstwa i każdej organizacji. Komunikacja, więzi, znajomość środowiska są atutem, który jest coraz częściej brany pod uwagę w praktycznej działalności podmiotu gospodarczego.

Społeczna wartość dodana – istota i dylematy jej pomiaru

Współcześnie coraz większe zainteresowanie dotyczy mierników opartych na wartości kreowanej. Podstawą tych koncepcji jest przekonanie, że ocena efektów gospodarowania powinna być oparta nie na miernikach zysku księgowego, lecz zysku ekonomicznego².

Społeczna wartość dodana jest nieuchwytnym, lecz odczuwanym przez podmioty gospodarcze efektem gospodarowania i ma coraz większe znaczenie w ogólnym rachunku efektywności przedsiębiorstw.

Problematyka pomiaru wpływu społecznego została podjęta na forum publicznym po raz pierwszy na początku lat 70. XX wieku, w związku z koniecznością opracowywania raportów dotyczących efektów uzyskiwanych z inwestycji społecznych. Pierwotnie problem kreowania społecznej wartości dodanej odnosił się do organizacji nienastawionych na zysk („not for profit”), których istotą działania była realizacja misji społecznej. Jak pisał P. Drucker, celem istnienia każdej organizacji „not for profit” są wyniki, czyli zmiany zachodzące wśród ludzi i w społeczeństwie. Te wyniki są wszakże jednym z najtrudniejszych obszarów, z jakimi ma do czynienia kierownictwo organizacji „non profit”³. Koncepcja społecznej wartości dodanej rozwija się od dawna w Wielkiej Brytanii, Belgii czy Finlandii, w kontekście oceny efektywności działań podmiotów ekonomii społecznej. W dokumentach brytyjskich organizacji społeczna wartość dodana odnosi się do korzyści, jakie działania podmiotów przynoszą społeczności w postaci wpływu społecznego lub środowiskowego⁴. Doświadczenia brytyjskie wykazują, że powszechnie stosowanymi są te metody, które pozwalają na ocenę stopnia realizacji misji i celów społecznych. Na szczególną uwagę zasługują w nich metody: Social Accounting i audyt społeczny (Social Audit), często stosowane łącznie,

² A. Smith określił wynik jako „przyrost bogactwa”. Na pojęcie zysku ekonomicznego zwrócił uwagę A. Marshall w XIX w., stwierdzając, że „to, co pozostaje z zysków [...] możemy nazwać zyskiem z przedsięwzięcia lub z tytułu sprawowania zarządu”.

³ P.F. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, tłum. M. Wąnat, Warszawa 1995, s. 107.

⁴ *Making the Case. Social Added Value Guide, Communities Scotland*, www.communitiesscotland.gov.uk, s. 6 (20.05.2010).

zwraca się też uwagę w wymienionych metodach na analizę interesariuszy i ich wkład w tworzenie społecznej wartości dodanej.

W Polsce obserwuje się również coraz większe zainteresowanie tą problematyką, z uwagi na fakt, że tradycyjne mierzenie wyników działalności społecznej według miar finansowych czy ekonomicznych jest już niewystarczające i często nie uzasadniałoby w pełni korzyści wynikających z określonych działań gospodarczych lub inwestycji społecznych.

Wartość dodana (nadwyżka korzyści nad kosztami) powinna być w założeniu wynikiem działalności każdej organizacji. W konstrukcji wszystkich wskaźników efektywności można wyróżnić:

- wskaźniki wejściowe (koszty, nakłady inwestycyjne, kapitał) oraz
- wskaźniki wyjściowe (korzyści, efekty).

Analiza efektywności dotyczy związków przyczynowo-skutkowych między wskaźnikami „wejścia” a wskaźnikami „wyjścia”.

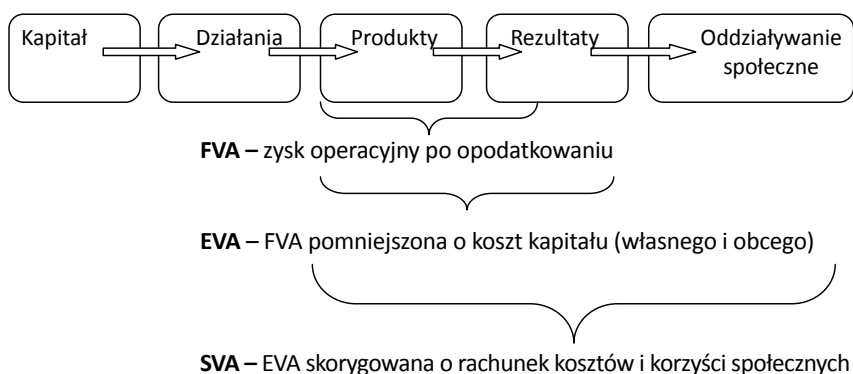
Społeczną wartość dodaną można zdefiniować jako „dodatkowy zysk stanowiący pozytywny rezultat (dla ludzi, dla środowiska, dla wspólnoty lub dla lokalnej gospodarki) wytworzony przez organizację w trakcie tworzenia produktów lub dostarczania usług, za które odbiorca płaci”⁵.

Pomiar wartości dodanej podmiotu gospodarczego powinien być dokonywany w trzech kategoriach:

- finansowej – FVA („Financial Value Added”),
- ekonomicznej – EVA („Economic Value Added”),
- społecznej – SVA („Social Value Added”).

Kreowanie wartości dodanej przez podmioty przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Działalność podmiotu a kreowanie wartości dodanej



Źródło: opracowanie własne.

⁵ K. Krawczyk, D. Kwiecińska, *Audyt społeczny jako metoda oceny działalności przedsiębiorstw społecznych – na tle innych sposobów określania społecznej wartości dodanej*, [w:] *Wspieranie ekonomii społecznej*, red. J. Hausner, Kraków 2008, s. 94.

Model ten zaczerpnięto z procedur i metod oceny projektów społecznych, współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej i konieczności ewaluacji projektów społecznych. W powyższym schemacie kapitał oznacza zasoby materialne, finansowe, intelektualne, organizacyjne, zaangażowane przez podmiot w trakcie wdrażania danego projektu i rozumiane jako koszt. Działania to czynności przetwarzające kapitał na produkty (np. remont lokalu). Produkty są tu rozumiane jako materialna i niematerialna oferta, którą wnioskodawca adresuje w trakcie realizacji projektu, z wykorzystaniem zaangażowanych zasobów do interesariuszy i klientów. Rezultaty to bezpośrednie i natychmiastowe kwantyfikowalne efekty działania u bezpośrednich beneficjentów. Oddziaływanie oznacza konsekwencje realizacji danego projektu wykraczające poza bezpośrednie i natychmiastowe efekty dla beneficjentów i oznacza odległe w czasie i na ogół niekwantyfikowane skutki dla beneficjentów bezpośrednich i środowiska społecznego⁶.

Finansowa wartość dodana (*Financial Value Added, FVA*) reprezentuje tradycyjne podejście księgowe, w którym rachunek kosztów i korzyści ma wymiar skwantyfikowany księgowo w postaci kosztów i przychodów, a wykazywanym efektem jest zysk operacyjny po opodatkowaniu. W obecnie obowiązującej sprawozdawczości rachunkowej model okresowego rachunku zysków i strat nie uwzględnia ekonomicznej kategorii kosztu alternatywnego. W efekcie księgowy wynik finansowy nie udziela odpowiedzi na pytanie, czy zastosowany kapitał został wykorzystany w najbardziej efektywny sposób. Nie istnieje tego rodzaju księgowa kategoria kosztów alternatywnych, mimo powszechnej zgodności, że nie ma niczego za darmo⁷. Znaczenie kategorii zysku ekonomicznego rośnie w warunkach coraz większego zainteresowania kapitałem intelektualnym i inwestowaniem w niewymierne wartości jednostki gospodarczej⁸.

Ekonomiczna wartość dodana (*Economic Value Added, EVA*) jest bardziej precyzyjnym wskaźnikiem, ponieważ w ocenie efektywności uwzględnia, oprócz zysku operacyjnego po opodatkowaniu, również alternatywny koszt kapitału. Korzyści, jako pozytywne efekty płynące z określonej alternatywy, oznaczają jednocześnie utratę korzyści płynących z pozostałych alternatyw, powodując pojawienie się kategorii kosztu alternatywnego, czyli „wartości najbardziej cennej niewykorzystanej alternatywy”⁹. Koszt alternatywny oznacza również „koszty utraconych możliwości” i dotyczy sytuacji, w której wykorzystując kapitał w procesie kreowania wartości dodanej nie jesteśmy w stanie użyć ich w innym procesie. Peter Drucker w artykule w „Harvard Business Review” z 1995 roku ujął problem następująco: „ekonomiczna wartość dodana opiera się na zasadzie,

⁶ Szerzej: H. Guz, *Zarządzanie projektami społecznymi*, [w:] *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, red. J. Hausner, Kraków 2008, s. 130–150.

⁷ M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Warszawa 1997, s. 343.

⁸ Wartość aktywów netto firmy Coca-Cola w 1996 r. wynosiła 4% jej wartości rynkowej a 6% w przypadku firmy Microsoft (za: B. Micherda, *Ustawa o rachunkowości ze skrowidzem*, Kraków 2001, s. 35).

⁹ D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Gdańsk 1992, s. 21.

którą znaliśmy od dawna: to, co nazywamy zyskiem, [...] nie jest zazwyczaj żadnym zyskiem. Dopóki przedsiębiorstwo nie zarobi kwoty przewyższającej koszty kapitału, dopóty ponosi stratę. Nieważne, że płaci podatki, tak jakby osiągało zysk. Przedsiębiorstwo wciąż oddaje gospodarce mniej, niż od niej bierze w postaci zasobów. [...] Nie dodaje bogactwa, ale je niszczy”¹⁰. Z matematycznego punktu widzenia EVA równa się różnicy między zyskiem operacyjnym po opodatkowaniu i odpowiednim kosztem kapitału (obcego i własnego). EVA znana jest w środowisku ekonomicznym jako zysk ekonomiczny. W ocenie efektywności przedsiębiorstwa oczekuje się nie tylko dodatnich wskaźników efektywności finansowej (np. rentowności), lecz również kształtowania się ich na poziomie przewyższającym koszt kapitału. EVA, zdaniem jej twórców (firma konsultingowa Stern Steward & Company z Nowego Jorku)¹¹, jest miarą uwzględniającą wszystkie elementy wpływające na zwiększenie lub zmniejszenie wartości jednostki gospodarczej¹². Wskaźnik ekonomicznej wartości dodanej wskazuje, o ile przyrosła wartość zainwestowanego kapitału i w swej formule uwzględnia nie tylko finansowe aspekty działalności, lecz również koszty i korzyści niematerialne, decydujące o wartości rynkowej organizacji.

Społeczna wartość dodana (*Social Value Added, SVA*) uwzględnia w rachunku efektywności, oprócz wszystkich kategorii związanych z zyskiem ekonomicznym, również niekwantyfikowalne czynniki, do których zaliczyć można „koszty lub korzyści ukryte”, czyli „niewykorzystane lub wykorzystane możliwości wykonania lub pozyskania czegoś innego, lub zastosowania posiadanych zasobów do innego celu” oraz koszty lub korzyści zewnętrzne czyli „niewykorzystane lub wykorzystane korzystne efekty zewnętrzne, uzyskiwane w produkcji i konsumpcji, odczuwane przez osoby trzecie” (np. wiarygodność firmy, ochrona środowiska naturalnego, spadek patologii społecznej itp.)¹³. Kapitał społeczny nie jest zasobem brany pod uwagę w tradycyjnym ujęciu bilansowym. Społeczna wartość dodana, mierzona w szerszym kontekście, może się realizować nawet w warunkach ujemnej rentowności w finansowym wyrażeniu. W przypadku podmiotów „not for profit” jest ona wyrazem realizacji misji organizacji, w przypadku przedsiębiorstw główną motywacją jest budowanie marki poprzez kreowanie pozytywnego wizerunku firmy nie tylko wśród aktualnych i potencjalnych klientów, lecz także w szerszym gronie interesariuszy. Inwestycje społeczne na ogół są nie-rentowne w finansowym wyrażeniu, lecz w dalszej perspektywie są korzystne

¹⁰ P. Drucker, *The Information Executives Truly Need*, „Harvard Business Review”, Jan.–Feb. 1995, www.hbr.org (20.05.2010).

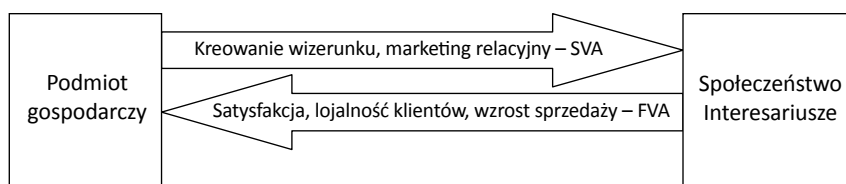
¹¹ Termin „ekonomiczna wartość dodana” – EVA (Economic Value Added) został wprowadzony i opatentowany przez firmę konsultingową Stern Steward & Company z Nowego Jorku jako narzędzie wspomagające korporację w maksymalizacji wartości zainwestowanej przez akcjonariuszy. Dotychczasowe miary wykonania ROA i ROE, nieuwzględniające wartości kapitału intelektualnego nie sprawdzały się dla celów podejmowania decyzji strategicznych. Zaistniała potrzeba wypracowania miary, która lepiej wspomagałaby ocenę pracy zarządzających.

¹² B. Micherda, *op. cit.*, s. 37–38.

¹³ R.D. Kamershen, *op. cit.*, s. 88–89.

dla społeczeństwa i „wracają” jako korzystne efekty do sektora biznesowego (np. aktywizacja regionów zaniedbanych kreuje zwiększony popyt ludności na produkty sektora biznesowego). Coraz częściej dominuje przekonanie w sektorze biznesowym o dodatnim sprzężeniu zwrotnym między społeczną a finansową wartością dodaną, co ilustruje rysunek 2.

Rysunek 2. Sprzężenie zwrotne między społeczną a finansową wartością dodaną



Źródło: opracowanie własne.

Najważniejszym komponentem kapitału społecznego jest marketingowa wartość dodana, która w aspekcie tradycyjnym jest dodaniem do oferowanych na rynku produktów cech, które sprawiają, że te produkty osiągną przewagę konkurencyjną. W tym kontekście należy nawiązać do koncepcji wartości dla klienta, która jest subiektywną, dokonaną przez klienta oceną ogólnej użyteczności produktu na tle produktów konkurencyjnych i sprawia, że klient kupuje dany produkt, rezygnując z produktów konkurencji. Dzieje się tak zazwyczaj dzięki subiektywnemu odczuciu, że wybierając konkretny produkt, otrzymuje wraz z nim trudno definiowalną – wartość dodaną, postrzeganą przez niego subiektywnie. Wartość dla klienta jest postrzeganą przez niego wartością korzyści ekonomicznych, technicznych i społecznych osiąganych w zamian za cenę płaconą za produkt, z uwzględnieniem dostępnej na rynku, konkurencyjnej oferty. Z perspektywy przedsiębiorstwa wartość oferowana klientowi to wiązka korzyści w postaci produktów oferowanych klientom po to, aby zapewnić sobie ich satysfakcję i lojalność, a w konsekwencji przychody ze sprzedaży i wzrost wartości firmy.

Istotnym problemem w rachunku kosztów i korzyści społecznych jest **relatywnie długi okres zwrotu** (często przekraczający cykl pokoleniowy, np. świadomość ekologiczna, edukacja, wzorce kulturowe), który sprawia, że całkowita ewaluacja projektu jest poza zasięgiem czasowym w stosunku do jego realizacji.

Drugi, istotny problem projektów społecznych, wiąże się z niską kwantyfikowalnością ich **celów**. Projekty społeczne cechuje wiele aspektów jakościowych, niewymiernych ekonomicznie i statystycznie, decydujących o ostatecznym rachunku kosztów i korzyści społecznych przedsięwzięcia. Można tutaj wykorzystać stosowane w przypadku projektów unijnych wskaźniki produktu, rezultatu i oddziaływania, ustalając dla każdego wskaźnika zestaw szczegółowych kryteriów „twardych” (wyrażonych w wartościach finansowych) i „miękkich”, podlegających ocenie bonitacyjnej, szacowanej na wartości finansowe.

Kolejnym, specyficznym aspektem działań społecznych jest założona **masowość** efektów społecznych, która często w wymiarze finansowym z założenia może być nierentowna. Przykładowo, nowoczesne boisko sportowe, kort tenisowy, dobra prywatna szkoła, szpital, elitarna wystawa czy koncert mogą przynieść korzyści w wymiarze finansowym, lecz nie przyniosą korzyści w wymiarze społecznym.

Ważną cechą specyficzną pomiaru efektywności społecznej jest wielokryterialność oceny efektów inwestycji i procesów społecznych (np. zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy) itp.

Próba operacjonalizacji społecznej wartości dodanej

Pomiar społecznej wartości dodanej jest utrudniony, z uwagi na fakt, że większość komponentów tego pomiaru ma charakter niekwantyfikowany; stąd należy wykorzystać i zaadaptować metody pomiaru czynników jakościowych. W rachunku efektywności społecznej należy uwzględnić także większą liczbę czynników i złożoność procesów społecznych, co ilustruje tabela 2.

Tabela 2. Wybrane obszary badawcze efektywności ekonomiczno-finansowej i społecznej

Obszary badawcze efektywności ekonomiczno-finansowej	Obszary badawcze efektywności społecznej
Beneficjentem jest podmiot gospodarczy	Beneficjentami są: klienci, grupy społeczne, region, inni interesariusze
Węższy zakres treściowy (oparty na sprawozdawczości i dokumentacji finansowej organizacji)	Szerszy zakres treściowy (oparty na sprawozdawczości i dokumentacji oraz zasadach polityki ekonomicznej i społecznej kraju, regionu, grupy)
Mniejsza liczba kryteriów i czynników efektywności branych pod uwagę	Większa liczba kryteriów i czynników efektywności branych pod uwagę
Głównym rezultatem jest efektywność finansowa – dominują czynniki ekonomiczno-finansowe	Głównym rezultatem jest efektywność społeczna – dominują czynniki ekonomiczno-społeczne
Głównymi wskaźnikami efektów są: – zyskowność, – płynność finansowa, – stopa zwrotu, – dźwignia finansowa itp.	Dominują wskaźniki i efekty społeczne (dodatnie lub ujemne) oraz zasady, np.: – ochrona środowiska i ekologia, – tworzenie nowych miejsc pracy, – aktywizacja ludności (gospodarcza, kulturalna, edukacyjna itp.), – równość szans, brak dyskryminacji, – (re)witalizacja regionów itp.

Źródło: opracowanie własne.

Kryteria oceny efektywności dzieli się w uproszczony sposób na kryteria „twarde” i „miękkie”. Kryteria „twarde” odnoszą się do oceny realizacji głównego celu, są definiowalne, mierzalne i względnie łatwe w operacjonalizacji (np. kryteria efektywności finansowej). Kryteria „miękkie” są trudniejsze do zdefiniowania i operacjonalizacji, wymagają często stworzenia indywidualnych narzędzi i procedur ich pomiaru. Dominują one w ocenie efektywności społecznej. Tabela 3 przedstawia rodzaje, miary i wskaźniki pomiaru poszczególnych rodzajów efektywności przez podmioty ekonomii społecznej.

Tabela 3. Rodzaje, miary i wskaźniki pomiaru wartości dodanej na różnych poziomach

Rodzaj efektywności	Miary efektywności	Wskaźniki
Efektywność finansowa	Finansowa wartość dodana (FVA) (zysk)	Kryteria „twarde”: FROA, FROE, FNPV, FIRR
Efektywność ekonomiczna	Ekonomiczna wartość dodana – zysk ekonomiczny (EVA)	Kryteria „twarde” i „miękkie”: EROA, EROE, ENPV, EIRR
Efektywność społeczna (relacyjna)	Społeczna wartość dodana (SVA)	Kryteria „miękkie” SROA, SROE, SNPV, SIRR

Źródło: opracowanie własne.

Efektywność finansowa przedsięwzięć społecznych (FVA) jest to relacja efektów do nakładów, mierzona kategoriami pieniężnymi. Podstawowymi finansowymi miernikami oceny podmiotów biznesowych są: zdolność do generowania zysku w długim okresie oraz płynność finansowa, a w przypadku przedsięwzięć finansowych – finansowa wewnętrzna stopa zwrotu (*Financial Internal Rate of Return* – FIRR). Efektywność finansowa jest mierzona za pomocą kryteriów „twardych”, stosowanych w analizie finansowej i projektach przedsięwzięć gospodarczych: najważniejszymi wskaźnikami są tutaj: ROA (wskaźnik rentowności aktywów), ROE (wskaźnik rentowności kapitałów własnych) NPV (wartość zaktualizowana netto), IRR (wewnętrzna stopa zwrotu), które odniesione do finansowej strony wskaźnika będą miały odpowiednio postać: FROA, FROE, FNPV, FIRR. W ocenie projektów biznesowych rozstrzygającym kryterium jest wartość FIRR.

Efektywność ekonomiczna przedsięwzięć społecznych (EVA) związana jest z maksymalizacją korzyści netto w ramach możliwych alternatyw wyboru z uwzględnieniem wpływu kosztów i korzyści alternatywnych. Pomiar EVA w sposób bardziej precyzyjny oddaje efektywność podmiotów gospodarczych, ponieważ w swej formule uwzględnia nie tylko finansowe aspekty działalności, lecz również koszty i korzyści zewnętrzne, materialne i niematerialne, decydujące o wartości rynkowej firmy. EVA jest kryterium rozstrzygającym w przypadku sektora komercyjnego, ponieważ w porównaniu z FVA uwzględnia aspekty niematerialne (np. kapitał intelektualny), w coraz większym stopniu decydujące o efektywności na konkurencyjnym rynku. Przyjęcie EVA jako kryterium efek-

tywności implikuje zastosowanie zarówno kryteriów twardych (finansowych), jak i „miękkich”. EVA jest podstawowym kryterium stosowanym w decyzjach inwestycyjnych i w pomiarze wartości firmy. Mankamentem tego wskaźnika jest jednak fakt, że uwzględnia ona jedynie te efekty (rezultaty), które są wymierne we względnie krótkiej perspektywie czasowej, pozwalającej na wycenę wartości ekonomicznej firmy lub konkretnych przedsięwzięć. Wiele działań cechuje jednak względnie długi okres zwrotu oddziaływania społecznego i często ich efekty są w momencie podejmowania decyzji niewymierne finansowo i niepewne (np. efekty wynikające z działań edukacyjnych, ochrony środowiska itp.).

W przypadku przedsięwzięcia społecznego celem analizy EVA jest identyfikacja i parametryzacja alternatywnych kosztów i korzyści związanych z realizacją danego przedsięwzięcia społecznego w stosunku do wariantu jego zaniechania. Metodologiczną podstawą pomiaru EVA przedsięwzięcia społecznego jest zbudowanie dwóch wariantów:

- opartego na realizacji przedsięwzięcia społecznego,
- tzw. „wariantu zerowego”, czyli wariantu zaniechania przedsięwzięcia społecznego.

W analizie EVA należy zidentyfikować i sparametryzować koszty i korzyści obydwu wariantów, by możliwe było dokonanie oceny wartości przedsięwzięcia społecznego w stosunku do wariantu jego zaniechania. Pozytywna weryfikacja projektu będzie miała miejsce wtedy, gdy przedsięwzięcie społeczne będzie generować wyższą wartość dodaną niż wariant jego zaniechania.

Efektywność społeczna przedsięwzięć społecznych (SVA) oznacza nadwyżkę korzyści społecznych nad kosztami społecznymi i jest rozstrzygającym weryfikatorem oceny przedsięwzięć społecznych. W analizie SVA dominują metody pomiaru jakościowego i kryteria miękkie. Jest to obszar w najmniejszym stopniu poddający się operacjonalizacji. Dopuszcza się zatem wysoki poziom wielowymiarowości oceny tego obszaru analizy.

Dla potrzeb operacjonalizacji czynników niekwantyfikowanych można zaadaptować jedną z podstawowych metod analizy strategicznej – metodę strategicznej karty wyników (BSC – Balanced Scorecard). Strategiczna karta wyników, opracowana w 1993 r. przez R. Kaplana i D. Nortona z Harvard Business School, jest często stosowaną metodą opisu i agregacji wartości niewymiernych oraz jest komplementarna w odniesieniu do większości metod oceny czynników jakościowych organizacji.

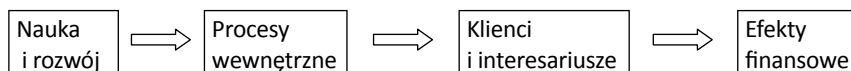
Budowę BSC poprzedza interpretacja misji, wizji i strategii podmiotu gospodarczego. Wskaźniki (miary) w BSC zostały uporządkowane w czterech klasycznych grupach perspektywicznych. BSC można tworzyć w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości lub w odniesieniu do jego poszczególnych strategicznych jednostek biznesu. Przedmiotem analizy w klasycznej BSC są cztery perspektywy, powiązane ze sobą logicznie w sposób przyczynowo-skutkowy: nauki i rozwoju, procesów wewnętrznych, klienta, finansów. Wszystkie wymienione perspektywy powinny być operacjonalizowane indywidualnie i subiektywnie według następującego schematu:

- cele ogólne, mające charakter jakościowy,
- mierniki, ustalane indywidualnie, w miarę możliwości kwantyfikowalne,
- cele szczegółowe, mające charakter ilościowy, o wysokim stopniu konkretyzacji (co ma być osiągnięte?, kiedy? i w jakim stopniu – o ile?),
- inicjatywy, czyli działania o charakterze organizacyjno-zarządczym wewnątrz organizacji, które są realizacją wymienionych miar¹⁴.

Konstrukcja BSC opiera się na założeniu, że w ramach danej misji i wizji organizacji punktem wyjścia jest tworzenie kompetencji (umiejętności) personelu, realizowanych w obszarze (perspektywie) uczenia się, nauki i rozwoju, z uwzględnieniem procesów innowacyjnych. Realizacja tej perspektywy powinna służyć efektywnościowym procesom wewnątrz firmy; ta zaś z kolei powinny zapewnić pozyskanie i stymulowanie lojalności klientów. Efektywna realizacja działań w wymienionych trzech obszarach powinna doprowadzić do uzyskania pożądaných efektów finansowych.

Typową sekwencję aktywności w poszczególnych obszarach BSC przedstawia rysunek 3:

Rysunek 3. Sekwencja aktywności w poszczególnych obszarach BSC w przypadku podmiotów gospodarczych nierealizujących celów społecznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Chodyński, A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Kraków 2007, s. 88.

Przedstawiona klasyczna postać BSC ewoluje poprzez wprowadzanie nowych, ważnych obszarów aktywności strategicznej organizacji. W szczególności podejmowane są próby adaptacji BSC dla potrzeb organizacji non profit (not for profit). Specyfika BSC wobec podmiotów „not for profit” przejawia się w innej kolejności perspektyw (rys. 4).

W przypadku podmiotów realizujących cele społeczne efektywność finansowa jest determinantą i wyznacznikiem możliwości realizacji misji społecznej, ponieważ posiadanie środków finansowych jest niezbędne dla realizacji misji i wizji strategicznej organizacji. Efekt realizowanej działalności przesuwają się w tym przypadku z perspektywy finansowej na perspektywę oddziaływania społecznego i realizację społecznej wartości dodanej, co ilustruje rysunek 5.

Pierwszym etapem wdrażania strategii (tj. długofalowego programu realizacji celów organizacji) z wykorzystaniem narzędzia BSC jest sformułowanie misji i wizji przedsiębiorstwa.

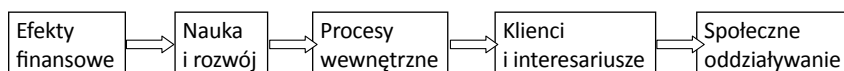
¹⁴ Na podstawie A. Chodyński, A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Kraków 2007, s. 22.

Rysunek 4. Kolejność perspektyw strategicznej karty wyników dla przedsiębiorstw i dla organizacji „not for profit”

Przedsiębiorstwa	Organizacje „not for profit”
Perspektywa finansowa ↑ ↑	Społeczne oddziaływanie
Perspektywa klientów (interesariuszy) ↑ ↑	Perspektywa interesariuszy
Perspektywa procesów wewnętrznych ↑ ↑	Perspektywa zaufania
Perspektywa nauki i rozwoju ↑	Perspektywa procesów wewnętrznych
↑	Perspektywa nauki i rozwoju
↑	Perspektywa finansowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Chodyński, M.M. Jabłoński, A.S. Jabłoński, *Rola zaufania w budowie jakości relacji przedsiębiorstw i organizacji non profit z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników*, „Problemy Jakości” 2007, nr 5, s. 40.

Rysunek 5. Sekwencja aktywności w poszczególnych obszarach BSC w przypadku podmiotów gospodarczych realizujących cele społeczne



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Chodyński, M.M. Jabłoński, A.S. Jabłoński, *Rola zaufania...*, op. cit., s. 40.

Misja wyraża „rolę, jaką organizacja chce spełnić na rzecz otoczenia, w którym funkcjonuje”¹⁵. W szczególności misja podmiotu powinna zawierać następujące obszary działalności osiągalne jednocześnie:

- 1) Sposób działania organizacji i jej odpowiedzialność (zadania) wobec partnerów, społeczeństwa,
- 2) Potrzeby interesariuszy, które zaspokajałyby produkty organizacji,
- 3) Konkurencyjność i specjalizacja w obszarze „rynek–produkt”,

¹⁵ *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Kraków 1992, s. 119.

- 4) Sposób zarządzania i organizacji, służący realizacji misji i kontroli,
- 5) Koncepcję rozwoju działalności w przyszłości¹⁶.

Sformułowanie misji determinuje podstawowe zasady działania przedsiębiorstwa, obowiązujące wszystkie jego struktury organizacyjne oraz personel, zapewniając jednocześnie utrzymanie integracji działań indywidualnych w realizacji przyjętej misji i budowanie opartej na zaufaniu wiarygodności organizacji. Wszystkie obszary aktywności, określone w BSC, muszą być podporządkowane przyjętej misji (nie mogą być z nią sprzeczne). Zanim to jednak nastąpi, należy zdefiniować kluczowe czynniki sukcesu (KCS) dla sektora, w którym działa podmiot, zidentyfikować zewnętrzne zagrożenia i szanse oddziałujące na wyselekcjonowane czynniki sukcesu oraz mocne i słabe strony podmiotu. Po zdiagnozowaniu pozycji strategicznej organizacji można przystąpić do indywidualnego zdefiniowania poszczególnych perspektyw BSC.

Perspektywa finansowa

Pierwszą i podstawową w sekwencji perspektyw BSC dla pomiaru efektywności społecznej jest perspektywa finansowa. Podmiot gospodarczy, by realizować przyjętą misję społeczną, musi zapewnić niezbędne źródła jej finansowania. Misję społeczną można sfinansować ze środków własnych, w ramach wygośpodarowanego zysku, lub ze źródeł zewnętrznych (w przypadku podmiotów gospodarczych rzadko jest to kredyt, częściej dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej, realizowane w ramach programów społecznych).

Perspektywa nauki i rozwoju

Rozwój organizacji jest związany z procesem ciągłej jej adaptacji do zmieniającego się otoczenia, modyfikacji działalności i innowacji. Zmiany, dokonujące się w otoczeniu mogą mieć charakter ciągły, w dużym stopniu przewidywalny, lub nieciągły, w dużym stopniu nieprzewidywalny. Dostosowanie się przedsiębiorstwa do warunków zewnętrznych może mieć charakter procesów adaptacyjnych (reakcja na zmianę *ex post*), lub procesów antycypacyjnych (reakcja *ex ante* przedsiębiorstwa wobec przewidywanych zmian). Strategiczne uczenie się organizacji powinno opierać się na zasadzie tzw. podwójnej pętli uczenia się¹⁷. Pojedyncza pętla uczenia się jest reakcją prostą organizacji na rezultaty działalności, na zasadzie: „jak można to samo zrobić lepiej?”. Podwójna pętla uczenia się uwzględnia rozwój wewnętrzny organizacji, jako odpowiedź na uzyskane rezultaty działalności, na zasadzie: „czy i w jakim stopniu można rozwinąć i zmodyfikować aktualną działalność?”¹⁸. Wykorzystanie podwójnej pętli uczenia się dynamizuje działalność podmiotu, a z punktu widzenia planowania strategicznego jest koniecznością, a nie możliwością.

¹⁶ D.W. Cravens, *Strategic Marketing*, 3-nd ed., Boston 1991, s. 37 i nast.

¹⁷ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, Warszawa 2001, s. 240.

¹⁸ Szerzej: C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2005, s. 123 i nast.

Perspektywa procesów wewnętrznych

W procesach dostosowawczych organizacji do otoczenia i strategiach rozwoju jej relacji z otoczeniem należy uwzględnić wewnętrzne procesy innowacyjne:

- produktowe,
- procesowe,
- technologiczne,
- organizacyjne,
- marketingowe.

Ilość i jakość wymienionych procesów zależy od wielkości i struktury materialnego i niematerialnego kapitału organizacji.

Materialnym kapitałem organizacji jest kapitał rzeczowy (aktywa trwałe, obrotowe) oraz kapitał finansowy (gotówka, jako najbardziej płynne aktywo).

W warunkach gospodarki innowacyjnej i burzliwych zmian otoczenia coraz większe, a czasem decydujące znaczenie posiadają niematerialne formy kapitału organizacji, traktowane ogólnie jako kapitał intelektualny.

Kapitał intelektualny to ekonomiczna wartość i suma dwóch kategorii niewidzialnych aktywów organizacji:

- kapitału ludzkiego (*human capital*, czyli wiedzy pracowników, relacje z dostawcami i klientami),
- kapitału organizacyjnego/strukturalnego (*structural capital*, czyli sieć dystrybucji, systemy komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej).

W konsekwencji aktywa niematerialne podmiotu dzieli się na trzy grupy:

- a) kapitał ludzki – zintegrowany z człowiekiem (pracownikiem), jego wiedzą, doświadczeniem, obecnością i możliwościami działania w przedsiębiorstwie; kapitał ten nie może być zawłaszczony przez organizację, może jedynie podlegać dzierżawieniu,
- b) kapitał strukturalny wewnętrzny, czyli unikalne, specyficzne umiejętności, systemy administracyjne, koncepcja i kultura organizacyjna (twórcami tej struktury są pracownicy podmiotu, który jest jej posiadaczem, należy on do organizacji),
- c) kapitał strukturalny zewnętrzny, czyli relacje organizacji z klientami i interesariuszami, marki handlowe produktów, reputacja i wizerunek organizacji, posiadana wiedza, umiejętności, doświadczenie i kontakty z otoczeniem; jako kapitał podlegający zawłaszczeniu może być przedmiotem obrotu. Wszystkie formy kapitału decydują o wartości firmy, jej postrzeganiu i możliwościach.

Oprócz różnych form kapitału o procesach wewnętrznych podmiotu decydują procesy związane z organizacją i zarządzaniem we wszystkich jego obszarach funkcjonalnych: produkcja, kadry, marketing, finanse, strategie oraz istniejące w organizacji procedury podejmowania decyzji.

Perspektywa klientów i innych interesariuszy

W miarę rozwoju rynku obserwuje się ewolucję organizacji od marketingu transakcyjnego do marketingu relacyjnego. Przejawia się to w strategii nie tylko pozyskiwania klientów, lecz również stymulowania ich lojalności i rozwijania wzajemnych relacji, stąd szczególne znaczenie w obszarze klientów posiada two-

zenie systemu budowania trwałych relacji z klientami, zwane CRM (*customer relationship management*). Warunkiem budowania trwałych relacji z klientami jest stymulowanie wiarygodności organizacji i zaufania, poprzez dostarczenie klientom oczekiwanego poziomu satysfakcji związanej z produktem, obsługą oraz oferentem, dlatego też w perspektywie klientów i interesariuszy ocenie podlega wartość, stabilność i lojalność zarówno klientów korzystających z usług, jak i dostawców środków finansowych. Oprócz klientów, coraz częściej interesariusze zewnętrzni stanowią ważny komponent kształtujący tożsamość i przejrzystość organizacji. Zaliczyć do nich można: udziałowców, władze państwowe, samorządowe, społeczność lokalną, instytucje finansowe, nadzoru itp. Komunikacja, więzi, znajomość środowiska są atutem, który jest coraz częściej brany pod uwagę w praktycznej działalności podmiotu.

Perspektywa społecznego oddziaływania

Pierwotnie problem kreowania społecznej wartości dodanej odnosił się głównie do organizacji nienastawionych na zysk. Jak pisał P. Drucker, celem istnienia każdej organizacji non profit są wyniki, czyli zmiany zachodzące wśród ludzi i w społeczeństwie. Te wyniki są wszakże jednym z najtrudniejszych obszarów, z jakimi ma do czynienia kierownictwo organizacji non profit¹⁹. W tym kontekście ocena efektywności działań podmiotów jest bardziej wielowymiarowa, ponieważ wycena kosztów i korzyści powinna uwzględniać nie tylko relację nakład–efekt, lecz także koszty zaniechania działań (koszty alternatywne). Rachunek efektywności społecznej powinien być przeprowadzony za pomocą indywidualnego zestawu kosztów i korzyści społecznych, dostosowanego do konkretnej sytuacji decyzyjnej, w której należy indywidualnie zdefiniować i zoperacjonalizować pojęcia:

- inwestycji społecznej,
- beneficjentów społecznych,
- kosztów społecznych,
- korzyści społecznych.

Sekwencja etapów pomiaru społecznej wartości dodanej przedstawia się następująco:

1. **Definicja celów społecznych, spodziewanych rezultatów oraz sposobów osiągnięcia celów w danym horyzoncie czasowym**, która powinna udzielić odpowiedzi na następujące pytanie: „jakie korzyści społeczno-ekonomiczne i finansowe można osiągnąć dzięki realizacji misji społecznej?”. Użytecznymi metodami na tym etapie mogą być: metoda BSC, analiza finansowa.
2. **Identyfikacja działalności społecznej** zoperacjonalizowana poprzez analizę nakładów inwestycyjnych oraz kosztów operacyjnych wraz z określeniem całościowej koncepcji i trwałości przedsięwzięcia wraz z założeniami prognostycznymi. Działania wchodzące w skład projektu muszą prowadzić do osiągnięcia ściśle określonego celu, składając się przy tym na spójny i skoordynowany zespół działań i ról.

¹⁹ P.F. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową...*, op. cit., s. 107.

3. **Analiza rozwiązań alternatywnych** w danej sytuacji z uwzględnieniem czynników egzogenicznych i endogenicznych. Alternatyw może być wiele, przy czym obowiązkowo powinna być zanalizowana alternatywa: „zerowa”, stanowiąca punkt odniesienia dla oceny efektywności społecznej. Wariant „zerowy” ma na celu porównanie sytuacji w przypadku realizacji i przy braku realizacji misji społecznej. Scenariusze alternatyw powinny uwzględniać aspekty techniczne, finansowe, marketingu, zarządzania, kapitału intelektualnego. Celem analizy jest wykazanie, że przedsięwzięcie społeczne jest korzystniejsze od innych możliwych wariantów alternatywnych.
4. **Analiza finansowej wartości dodanej** uwzględnia wymierne finansowo koszty i korzyści oraz wskaźniki oparte na prognozowanych przepływach pieniężnych w ramach projektu społecznego (wskaźniki FNPV, FIRR).
5. **Analiza ekonomicznej wartości dodanej** polega na korekcie rezultatów analizy finansowej o skwantyfikowane efekty ekonomiczne (koszty i korzyści związane z tworzeniem wartości dodanej przez porównanie z wariantem „zerowym”. W analizie ekonomicznej uwzględnia się wpływ efektów zewnętrznych (np. makroekonomicznych, rynkowych) na przedsięwzięcie.
6. **Analiza społecznej wartości dodanej** wymaga dodatkowo w rachunku ekonomicznych przepływów pieniężnych uwzględnienia (korekty) skwantyfikowanych w wartościach pieniężnych kosztów i korzyści społecznych. Analiza ta dotyczy także badania wpływu, jaki może mieć dane przedsięwzięcie na konkurencyjność realizowanego celu społecznego w odniesieniu do innych celów i alternatyw wyboru. Po dokonaniu korekt wskaźnika EVA o efekty społeczne, można wyliczyć społeczną zaktualizowaną wartość netto (SNPV), a następnie społeczną wewnętrzną stopę zwrotu (SIRR). Na fakt istnienia społecznej wartości dodanej wskazuje zależność, gdy SIRR jest wyższa od FIRR.
7. **Analiza wielokryterialna** ma charakter uzupełniający w stosunku do analizy społecznej wartości dodanej; uwzględnia te niemierzalne cele, koszty i korzyści społeczne, których nie można włączyć do analizy finansowej i ekonomicznej i jest realizowana poprzez przypisanie określonych wag w odniesieniu do rozwiązywanych problemów. Po skonstruowaniu „wektora celów” należy ustalić technikę sumowania danych i dokonać wyboru celów z punktu widzenia założonych priorytetów. Analiza oddziaływania polega na badaniu dla każdego z wybranych kryteriów skutków przedsięwzięcia społecznego. Rezultatom poprzedniego etapu analizy (ilościowym i jakościowym) przypisuje się punktację oraz sumuje się oceny punktowe dla różnych kryteriów w oparciu o ujawnione preferencje. Zsumowanie poszczególnych ważonych ocen punktowych umożliwia porównanie z innymi działaniami i określenie efektywności przedsięwzięcia społecznego.
8. **Analiza scenariuszowa** polega na jednoczesnym badaniu wariantów „optymistycznych” i „pesymistycznych” w stosunku do wariantu bazowego, co umożliwia prezentację różnych scenariuszy przyjętych w ramach określonych hipotez. Aby sformułować scenariusze optymistyczne i pesymistyczne, należy wybrać dla każdego decydującego czynnika wartości korzystniejsze i mniej

korzystne od czynnika bazowego i przeprowadzić analizę kosztów i korzyści w odniesieniu do każdego wariantu.

Reasumując, zaproponowana metoda łączy w sobie zarówno metody oceny jakościowej, jak i ilościowej i wynika z dotychczasowego dorobku w zakresie oceny efektywności przedsięwzięć społecznych. Z uwagi na duży subiektywizm i względność czynników branych pod uwagę, nadal otwarty jest problem granic operacjonalizacji oceny przedsięwzięć społecznych.

Podsumowanie

Realizacja strategii społecznej odpowiedzialności biznesu jest głęboko osadzona w przekonaniu o finansowych efektach realizacji społecznej wartości dodanej.

Wycena kosztów i korzyści w decyzjach zarządczych jest subiektywna, związana z przystosowaniem własnej skali preferencji do postrzeganego przez decydenta zbioru alternatyw wyboru i zależna od czasokresu podejmowanych działań. W miarę wydłużania się czasokresu planowanych działań, wzrasta liczba czynników o charakterze niekwantyfikowalnym i niepewnym, co utrudnia pomiar efektywności w jednostkach pieniężnych i sprawia, że powinien być on zastępowany metodami taksonomicznymi, bonitacyjnymi, ujętymi wariantowo.

Wyboru strategii i kierunków działań dokonuje menadżer (człowiek); wiąże się z tym problem organizacji i zarządzania wewnątrz instytucji, cech osoby podejmującej decyzję, istniejących grup nacisku.

W praktyce pełna wycena zarówno kosztów, jak i korzyści jest utrudniona przy obecnie obowiązującym systemie sprawozdawczości ekonomiczno-financej. Informacje wynikające z systemu księgowego ewidencjonują zaszczości, lecz nie uwzględniają wyceny alternatywnych rozwiązań jako przesłanki wyboru przyszłych działań.

Tradycyjny zakres informacji, zawarty w istniejących sprawozdaniach finansowych okazuje się niewystarczający. W szczególności dla wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa ważna jest informacja o rozmiarach i podziale wartości dodanej. Podział wartości dodanej realizuje się najpierw w odniesieniu do pracowników, następnie w odniesieniu do dostawców środków finansowych, a na końcu w celu zapewnienia rozwoju firmy.

Informacja o wartości dodanej umożliwia wielokryterialną ocenę efektywności wykorzystania wszystkich form kapitału przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem form kapitału intelektualnego (kapitał ludzki i strukturalny).

Współczesne teorie zarządzania traktują klientów jako kapitał przedsiębiorstwa i dowodzą, że to klienci i ich decyzje generują wpływy, decydują o rentowności i płynności. Klienci dostarczają przedsiębiorstwu również wiedzy o swoich potrzebach, za które są skłonni zapłacić. Klient postrzega produkt oferowany przez przedsiębiorstwo jako zestaw określonych korzyści (cech produktu, relacji), za które jest skłonny (albo nie) zapłacić.

Bibliografia

- Chodyński A., Jabłoński A.S., Jabłoński M.M., *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Krakowska Szkoła Wyższa im. A. F. Modrzewskiego, Kraków 2007.
- Chodyński A., Jabłoński M.M., Jabłoński A.S. *Rola zaufania w budowie jakości relacji przedsiębiorstw i organizacji non profit z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników*, „Problemy Jakości” 2007, nr 5.
- Cravens D.W., *Strategic Marketing*, 3-nd ed., Homewood IL, IRWIN Boston 1991.
- Dobija M., *Rachunkowość zarządcza i controlling*, PWN, Warszawa 1997.
- Drucker P., *The Information Executives Truly Need*, „Harvard Business Review”, Jan.–Feb. 1995, www.hbr.org.
- Drucker P.F., *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy: Program Phare Dialog Społeczny, tłum. M. Wanat, Warszawa 1995.
- Evans C., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- Guz H., *Zarządzanie projektami społecznymi*, [w:] *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, red. J. Hausner, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej UEK w Krakowie, Kraków 2008.
- Juraszek-Kopacz B., Turowicz J., *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.
- Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C., *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1992.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników*, PWN, Warszawa 2001.
- Krawczyk K., Kwiecińska D., *Audyt społeczny jako metoda oceny działalności przedsiębiorstw społecznych – na tle innych sposobów określania społecznej wartości dodanej*, [w:] *Wspieranie ekonomii społecznej*, red. J. Hausner, UEK-MSAP, Kraków 2008.
- Making the Case. Social Added Value Guide*, Communities Scotland, www.communitiesscotland.gov.uk.
- Micherda B., *Ustawa o rachunkowości ze skrótem*, Zakamycze, Kraków 2001.
- Płonka M., *Wybrane problemy rachunku kosztów i korzyści społecznych podmiotów ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna” 2008, nr 2.
- Podstawy marketingu*, praca zbiorowa, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 1992.

Summary

The aim of the article is to present selected aspects related to the creation of social added value by economic entities as well as to the dilemmas involving quantification of the individual components of the social cost-benefit analysis.

Several selected aspects of the social cost-benefit analysis have been presented in the paper, together with the problems related to quantification of social added value created by economic entities. An original attempt at an operationalization of the measurement of social added value has also been made by the author. Quantification of social goals is of qualitative character, and assessment of social effectiveness needs to take into account the diversification of social goals, operating conditions and activities of social economy entities.



Barbara Trzaska

Marketingowe aspekty zarządzania organizacją non profit

Wprowadzenie

Proces zarządzania jest związany z podejmowaniem decyzji w zakresie planowania, organizowania, wydawania poleceń, koordynowania i kontroli. Jego przebieg na poziomie konkretnej organizacji określają ramy czasowe, warunki otoczenia oraz koncepcja zarządzania, którą świadomie przyjmuje kadra kierownicza. W warunkach gospodarki rynkowej konkurencja i zmienność to cechy otoczenia zarówno podmiotów komercyjnych, jak i niedochodowych. Jednakże organizacje niedochodowe, ze względu na sposób finansowania i cel działalności, którym jest wypełnianie ważkiej społecznie misji oraz podleganie presji i ocenie opinii publicznej, przyjmują filozofię zarządzania charakterystyczną dla przedsiębiorstw. W odniesieniu do organizacji niedochodowej proces zarządzania musi być rozpatrywany przez pryzmat misji, której realizacja jest celem jej działalności, formy prawnej i sposobu finansowania oraz występującej konkurencji. Produkt jest konsekwencją misji, którą organizacja spełnia na rzecz środowiska, społeczności bądź całego społeczeństwa. Może przybierać postać usługi, idei, osoby lub miejsca.

Praktyka adaptacji marketingu przez organizacje niedochodowe miała miejsce już w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku, początkowo w Stanach Zjednoczonych¹. Niewątpliwie dla teorii marketingu przełomowe znaczenie w tym względzie miało wprowadzenie w 1985 r. przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu jego szerokiej definicji, wskazującej na możliwość stosowania marketingu również przez organizacje niedochodowe.

¹ Ph. Kotler, A.R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, New Jersey–Delhi 2006, s. 15.

Celem opracowania jest ukazanie przyczyn adaptacji marketingu przez te organizacje oraz korzyści, jakie daje to podejście do zarządzania. Punktem wyjścia dla tych rozważań jest dokonanie charakterystyki i klasyfikacji organizacji non profit, określenie ich funkcji, źródeł finansowania oraz zdefiniowanie podstawowych pojęć w tym obszarze.

Charakterystyka organizacji non profit

Jedną z głównych przesłanek powstania i działalności organizacji określanych mianem niedochodowych jest konieczność zaspokajania dosyć zróżnicowanych i nie zawsze uświadomionych, ważkich społecznie potrzeb w dziedzinach, które są poza zainteresowaniem organizacji nastawionych na kreowanie zysku, jak m.in. kultura, sztuka, ochrona zdrowia, oświata, wychowanie, edukacja społeczna. System demokratycznego państwa stwarza legislacyjne możliwości ich tworzenia i swobodnej działalności. Obywatele mają możliwość podejmowania tu dobrowolnej aktywności na polu rozwiązywania problemów, które uważają za ważne dla swojej społeczności lub w osiąganiu celów, uznanych za istotne dla dobra publicznego. Dla ustroju demokratycznego ta działalność obywateli na rzecz dobra publicznego ma podwójne znaczenie: systemowe i praktyczne. Systemowe, ponieważ urzeczywistnia demokratyczne prawo obywateli do stanowienia o własnych losach nie tylko w trakcie wyborów, ale na co dzień. Praktyczne, ponieważ służy polepszaniu różnych aspektów życia społecznego. Obywatelska aktywność w krajach demokratycznych przybiera różne formy, m.in. dobrowolnych zrzeszeń będących różnymi odmianami realizacji konstytucyjnych praw obywateli do stowarzyszania się. Instytucje, które powstają w wyniku tego typu zjawisk, są określane w zależności od kraju za pomocą różnych pojęć, jak organizacje pozarządowe, niedochodowe, niezyskowe. Niewątpliwie najszerszym zakresem jest powstały w Stanach Zjednoczonych termin *non profit*². Termin *organizacja non profit* w literaturze przedmiotu oznacza instytucję, której działalność nie jest zorientowana na zysk i nie zakłada uzyskiwania nadwyżek przychodów nad rozchodami. Powstałe w wyniku działalności dochody przeznaczają na swój dalszy rozwój, nie dzieląc się nimi ze wspomagającymi jej działalność sponsorami, ofiarodawcami, zarządzającymi i nadzorującymi³. Problem rozróżniania organizacji niedochodowych ponadto rozpatrywany jest zazwyczaj w aspekcie funkcjonalnym lub ekonomicznym.

Ujęcie funkcjonalne akcentuje przedmiot działań organizacji niedochodowych, którym jest zazwyczaj działalność charytatywna, naukowa, edukacyjna, kulturalna, polityczna, religijna. Podejście to wydaje się nie zawsze precyzyjne, ponieważ

² J. Szmagański, *Trzeci sektor, organizacje pozarządowe, non-profit?*, [w:] *Miejsce dla każdego. Szkice i opracowania o sektorze pozarządowym w Polsce*, Warszawa 1996, s. 21.

³ D.L. Rados, *Marketing for Nonprofit Organizations*, West Connecticut–London 1996, s. 10; Ph. Kotler, A.R. Andreasen, *Strategic Marketing...*, s. 16; B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji non-profit*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 4, s. 2

organizacje niedochodowe nader często, aby utrzymać swoją podstawową działalność, muszą podejmować inicjatywy gospodarcze z pogranicza biznesu⁴.

W ujęciu ekonomicznym zwraca się uwagę na to, że organizacje niedochodowe stawiają przed sobą inne cele niż tworzenie i podział zysku. Jeżeli ich działalność podstawowa lub uboczna przynosi nawet dochód, to jest on przeznaczany na dalszy rozwój organizacji, na rzecz jej członków, będących zarazem ich klientami bądź innych organizacji niedochodowych.

Często definiuje się organizacje non profit poprzez zestawianie podstawowych cech odróżniających je od organizacji nastawionych na kreowanie zysku. Wśród nich wymienia się przede wszystkim źródło pochodzenia kapitału, wymiar sukcesu i jego determinant, określenie właściciela, podział zysku, źródło dochodów, cele perspektywiczne i zakres opodatkowania⁵. Porównanie powyższych cech przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie cech różnicujących organizacje nastawione na zysk od organizacji non profit

Cecha	Organizacje nastawione na zysk	Organizacje non profit
Określenie właściciela	Inwestorzy	Inne organizacje niedochodowe lub brak możliwości określenia właściciela
Cel organizacji	Zysk dla właściciela	Wypełnianie misji wobec tych, dla których organizacja istnieje
Źródło dochodów	Głównie sprzedaż	Darowizny, granty, dotacje, subwencje, także sprzedaż
Podział zysku	Istnieje	Nie istnieje
Miara sukcesu	Zysk, zwrot inwestycji	Spełnienie misji, zdobywanie funduszy na dalszą działalność
Podmioty warunkujące sukces	Konsumenci	Klienci, członkowie i wspierający je finansowo zwolennicy
Źródło pochodzenia kapitału	Wartość majątku netto, kredyty, zysk brutto	Darowizny, pożyczki, dotacje
Zakres zobowiązań podatkowych	Szeroki	Ograniczony

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Mantz, *Financial Reporting for Nonprofit Organizations*, New York 1994, s. 4; D.L. Rados, *Marketing for Nonprofit Organizations*, Auburn House, West Connecticut, London 1996, s. 11.

Dla określenia omawianej wielkiej grupy organizacji niedochodowych w Polsce już od lat dziewięćdziesiątych używa się wymiennie nazw sektor non profit (*nonprofit sector*), sektor niezależny (*independent sector*), sektor dobrowolny

⁴ D.L. Rados, *op. cit.*, s. 10.

⁵ B. Trzaska, *Rola i funkcje organizacji non-profit w gospodarce społecznej*, [w:] *Gospodarka społeczna w Europie*, red. E. Pancer-Cybulska, Wrocław 2008, s. 260.

(*voluntary sector*), trzeci sektor (*third sector*), a także sektor organizacji pozarządowych⁶. Ujęcie sektorowe tych organizacji wynika z silnej pozycji, jaką uzyskały w systemie społeczno-gospodarczym demokratycznych państw, co jest wynikiem ich znacznego wzrostu liczebnego, potencjału finansowego, dużej aktywności i skuteczności w realizacji celów społecznie akceptowanych oraz możliwości kształtowania przez nie opinii publicznej. We współczesnych społeczeństwach demokratycznych organizacje trzeciego sektora niezależnie od różnicowań funkcji w życiu społecznym swoich państw są nie tylko pragmatyczną koniecznością, ale i formą urzeczywistniania jednego z fundamentalnych praw człowieka i koncepcji społeczeństwa obywatelskiego⁷. Obecnie również w Polsce przyjęto ten sposób podejścia do miejsca organizacji niedochodowych w systemie państwa. Jest to niewątpliwie konsekwencją wzrostu roli tych organizacji w kilku sferach:

- Gospodarczej, ponieważ stanowią wielką grupę organizacji⁸. Wiele z nich jest zarejestrowana i stanowią podmioty gospodarcze prowadzące własną księgowość, rozliczające się ze swojej działalności gospodarczej, a więc dysponujące określonym potencjałem gospodarczym;
- Legislacji, ponieważ wywierają wpływ nie tylko na środowisko lokalne, ale i organy przedstawicielskie różnych szczebli, czego konsekwencją są konkretne akty prawne⁹;
- Rynku pracy, ponieważ oferują różne formy zatrudnienia ludziom zainteresowanym, tworzą miejsca pracy. Dają również możliwość świadczenia wolontariatu, który jest korzystny dla wolontariusza z powodu możliwości nabycia doświadczenia zawodowego i korzystania z ubezpieczenia zdrowotnego. Stwarzają więc pewne możliwości osobom pozostającym bez pracy¹⁰;
- Urzeczywistniania idei gospodarki społecznej w praktyce poprzez łączenie działalności gospodarczej z celami społecznymi, zmierzające do ograniczenia zjawiska marginalizacji i wykluczenia społecznego oraz aktywizacji i integracji społecznej¹¹;

⁶ Zob. R. Holt, *Spółeczeństwo obywatelskie*, Warszawa 1996, s. 4.

⁷ Zagadnienie to porusza m.in. podpisana w 1993 r. przez przedstawicieli 25 państw z 5 kontynentów Międzynarodowa Deklaracja Zasad Działania Organizacji Pozarządowych Toward a Vital Voluntary Sector: An International Statement of Principles, Pełny tekst dokumentu w: „Asocjacje” 1994, nr 7, s. 12.

⁸ Wg ogólnopolskiego rejestru „Baza danych Stowarzyszenia Klon/Jawor” w styczniu 2008 r. było zarejestrowanych 141 655 organizacji; bazy.ngo.pl (20.01.2008).

⁹ Należy wymienić tu zwłaszcza: Ustawę 24 kwietnia 2003 o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2003 Nr 96, poz. 873; Ustawa Przepisy wprowadzające ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r. (Dz.U. Nr 96, poz. 874 z późn. zm.) Ustawę z 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz.U. 2006, Nr 94, poz. 651.

¹⁰ M. Aiken, *Przedsiębiorstwa społeczne w Wielkiej Brytanii: Prozatrudnieniowa funkcja trzeciego sektora*, „Trzeci Sektor” 2007, nr 9, s. 9–10.

¹¹ Przykładem może być tutaj działalność ENIL Europejskiej Sieci na Rzecz Niezależnego Życia (European Network on Independent Living), której głównym celem jest budo-

- Wdrażania zasad demokracji i praw człowieka, a zwłaszcza promowania tych wartości. Organizacje wywierają pozytywny wpływ na jakość rządzenia, przejrzystość funkcjonowania organów władzy publicznej i ich odpowiedzialność przed obywatelami¹².

Funkcje organizacji non profit

Wzrost roli organizacji non profit jest związany z ich funkcjami, które pełnią w państwach demokratycznych, realizujących w praktyce ideę społeczeństwa obywatelskiego oraz opartych na gospodarce rynkowej. Rozwój trzeciego sektora w Polsce jest niewątpliwie konsekwencją polityki państwa wobec organizacji niedochodowych, polegającą na budowaniu modelu współpracy administracji publicznej z tym sektorem oraz na kształtowaniu prawnych warunków tej koegzystencji. Polityka ta ewoluowała i przyjmuje się, że do chwili obecnej miało miejsce jej pięć etapów – od tworzenia przestrzeni dla inicjatyw obywatelskich, poprzez budowanie międzysektorowej współpracy po koordynację i kontrolę¹³.

Wydaje się, że ze względu na obecny etap rozwoju i duże zróżnicowanie organizacji niedochodowych, funkcje te powinny być rozpatrywane zarówno w kontekście instytucji trzeciego sektora, funkcjonowania państwa, jak i w aspekcie międzynarodowym. Za podejściem tym przemawia również fakt, że funkcje organizacji non profit przejawiają się zasadniczo w czterech płaszczyznach: relacji wzajemnych w obszarze trzeciego sektora, oddziaływania na sektor publiczny, wpływu na zachowania podmiotów o celach komercyjnych oraz w budowaniu ponadnarodowej społeczności organizacji niedochodowych¹⁴.

W obszarze wzajemnych relacji organizacje niedochodowe pełnią funkcje:

- **konkurencyjną** – co jest związane przede wszystkim z pozyskiwaniem środków finansowych od darczyńców instytucjonalnych i osób prywatnych, zabiegają o wsparcie społeczeństwa, społeczności lokalnych, co ma wzmocnić ich wizerunek, rywalizują również o wsparcie administracji publicznej, co ma usprawnić ich funkcjonowanie;
- **bodźcową** – występująca w postaci powielania sprawdzonych rozwiązań innych organizacji niedochodowych, na przykład w zakresie kierowania, budowania strategii finansowej, przeprowadzania kampanii społecznej itp., wpływając ostatecznie na jakość ich usług i sprawne funkcjonowanie;
- **wsparcia wzajemnego** – przejawiającą się w formie wspólnego wywieranie nacisku na administrację lokalną, doprowadzania do rozwiązań ułatwiają-

wanie i koordynowanie sieci na rzecz niezależnego życia osób niepełnosprawnych; <http://www.independentliving/2> (14.01.2008).

¹² Zob. Rekomendacja Rady Europy dot. prawnego statusu organizacji pozarządowych w Europie CM/Rec (2007).

¹³ Zob. M. Ryksza, *Polityka państwa wobec sektora obywatelskiego w Polsce w latach 1908–2007*, [w:] *Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu*, red. M. Rym-sza, G. Makowski, M. Dudkiewicz, Warszawa 2007, s. 24–25.

¹⁴ B. Trzaska, *Rola i funkcje...*

cych ich funkcjonowanie, a także lobbingu na rzecz określonych projektów w interesie grup społecznych, niejednokrotnie marginalizowanych przez decydentów.

W zakresie oddziaływania na sektor publiczny funkcje te przejawiają się pod następującymi postaciami:

- **kontrolnej** – organizacje sygnalizują nieprawidłowości w funkcjonowaniu instytucji państwa i prowadzą działania na rzecz zmian legislacyjnych;
- **stabilizacyjnej** – starają się niwelować konflikty i stanowią przeciwwagę dla działań nieobywatelskich nie tylko w środowisku lokalnym, ale i w regionach;
- **stymulacyjnej** – organizacje non profit niekiedy występują w roli nośnika reform politycznych, ekonomicznych i społecznych, a także podejmują inicjatywy na polu rozwiązywania problemów społecznych, zaspokajania potrzeb grup i środowisk, które państwo i jego agendy nie są w stanie skutecznie rozwiązywać. Często mają udział w działaniach instytucji sektora publicznego, w obszarze marketingu społecznego¹⁵.

W zakresie relacji z organizacjami komercyjnymi można wyróżnić funkcje:

- **kreowania wartości** – występującą w formie popularyzowania i utrwalania nowych wartości, które stają się często elementem kultury przedsiębiorstw i są wykorzystywane w formułowaniu ich misji;
- **redystrybucji dochodów** – ma miejsce, gdy występuje zasilanie finansowe organizacji non profit przez przedsiębiorstwa lub szerzej korzystania z ich zasobów.

W płaszczyźnie relacji ponadnarodowych (określenie to w kontekście organizacji niedochodowych wydaje się bardziej właściwe niż międzynarodowych) organizacje non profit pełnią **funkcję integracyjną**, co w praktyce przyjmuje formę transferu informacji, dzielenia się wiedzą (również tzw. wiedzą ukrytą), przejmowania standardów zachowań, wzorców organizacyjnych, strategii, w tym strategii pozyskiwania funduszy. Ponadto organizacje niedochodowe wykazujące aktywność na arenie międzynarodowej, promują swoje macierzyste państwa, stając się swojego rodzaju ich społecznymi ambasadorami.

Organizacje non profit niewątpliwie tworzą otoczenie instytucji bezpośrednio zaangażowanych w tworzenie gospodarki społecznej, której narzędziem jest spółdzielnia społeczna. Dzięki nim dokonuje się swoisty transfer idei, pomysłów nowych rozwiązań nie tylko w skali regionów¹⁶, a także międzynarodowej, na przykład ich aktywność na polu pozyskiwania środków finansowych¹⁷.

¹⁵ Zob. PH. Kotler, N. Lee, *Marketing In the Public Sector*, New Jersey 2007, s. 192.

¹⁶ Przykładem działań w tym zakresie jest realizacja program „Budujemy nowy Łisków”. Inicjatywa, w której uczestniczy siedem przedsiębiorstw społecznych. Powstał on w ramach Programu Inicjatyw Wspólnotowych EQUAL, będącej częścią strategii Unii Europejskiej na rzecz stworzenia większej liczby miejsc pracy i zapewnienia szerokiego do nich dostępu. W ramach EQUAL powstają nowe sposoby rozwiązywania problemu dyskryminacji na rynku pracy.

¹⁷ Przykładem może być tu współpraca w zakresie finansowania inicjatyw gospodarki społecznej w ramach INAISE (the International Association of Investors in the Social Economy), instytucji, która skupia w swojej sieci organizacje w 24 państwach na czterech kontynentach.

Źródła finansowania organizacji niedochodowych

Zagadnienie finansowania organizacji niedochodowych jest kluczowym dla każdej z nich. Nie ma bezpośredniego powiązania realizowanych przez nie zadań i osiągniętych celów statutowych z efektem finansowym, jednakże zawsze ponoszą koszty, które mogą przesądzić nawet o ich dalszym funkcjonowaniu. Spośród trzech wyróżnianych metod finansowania podmiotów gospodarczych, w przypadku organizacji non profit najczęściej występującymi są metody: dotacyjna i samofinansowania się, natomiast metoda kredytowa ma zastosowanie w bardzo wąskim zakresie. Zazwyczaj poszczególne organizacje non profit korzystają z ograniczonego wachlarza źródeł finansowania. Fakt ten wynika albo z tradycji, z których czerpie organizacja, i zamknięcia się w kręgu pierwszych udanych kontaktów z podmiotami finansującymi, albo też ze specyfiki działalności organizacji, jej formy organizacyjno-prawnej bądź przepisów prawnych obowiązujących w danym państwie¹⁸. Wyróżnia się pięć typów źródeł finansowania organizacji niedochodowych:

- rządowe i samorządowe,
- instytucjonalne (np. fundacje krajowe i zagraniczne, fundusze unijne),
- darowizny i sponsorowanie przez podmioty gospodarcze nastawione na zysk,
- osoby prywatne: mecenat, składki członkowskie, zbiórki publiczne,
- działalność gospodarcza organizacji¹⁹.

Finansowanie organizacji ze źródeł rządowych i samorządowych ma postać bezzwrotnych wydatków pieniężnych i może występować w formie: dotacji, subwencji (subsydium), kontraktowania usług oraz grantów. Dotacja stanowi wydatek obciążający budżet zasilający dany podmiot w środki pieniężne w celu pokrycia przez niego wydatków lub rozszerzenia działalności zgodnie z dążeniami podmiotu dotującego. Ma charakter wydatku transferowego, jest jednostronnie przyznawanym, niezwiązanym z żadnym konkretnym wzajemnym świadczeniem na rzecz dotującego. Ustalenie wielkości dotacji dokonuje się w oparciu o zobiektywizowane kryteria (np. liczba mieszkańców) i może mieć charakter uznaniowy. Subwencja jest natomiast szczególnym rodzajem dotacji udzielanej przeważnie ze środków finansowych budżetu lub funduszy pozabudżetowych. Ma bardziej zobiektywizowany i mniej uznaniowy charakter. Samo określenie subwencja wskazuje bardziej na kategorię darczyńcy niż na sposób wykorzystania pieniędzy²⁰. Kontraktowanie usług polega na długoletnim finansowaniu zadań zleconych przez państwo lub gminę. Grant jest podobny do dotacji celowej, jednakże jego otrzymanie uzależnione jest od deklaracji ubiegania się o niego,

¹⁸ Przykładowo według badań trzeciego sektora w Polsce przeprowadzonych przez Bank Informacji o Organizacjach Pozarządowych „Klon/Jawor” w 2008 r. średnia liczba wskazanych przez organizacje źródeł finansowania wynosi 3,46; <http://civipedia.ngo.pl> (9.01.2011).

¹⁹ Zob. K. Sekutowicz, *Strategia zbierania funduszy*, Warszawa 1997, s. 36.

²⁰ Problem rozróżniania i używania zamiennego pojęć „dotacja” i „subwencja” w polskim ustawodawstwie poruszony jest m.in. w: E. Ruśkowski, J. Stankiewicz, *Finanse i prawo finansowe*, Białystok 1992, s. 96–97.

przedstawienia własnego projektu, programu, często łącznie z preliminarzem kosztów. Przyznawany jest najlepszym w drodze konkursu. W Polsce stosowanie grantów ogranicza się do sfery nauki i ochrony środowiska. Natomiast przykładowo w Stanach Zjednoczonych granty mają charakter powszechnej formy finansowania i bardzo szerokie zastosowanie, a zasady udzielania ich zawarte są nie tylko w prawie budżetowym, ale także w przepisach branżowych.

Fundacje krajowe i zagraniczne wspierają finansowo wybrane przez siebie działania innych w formie dotacji na podstawie zinstytucjonalizowanych programów grantowych organizacji. Są to fundacje typu *grant giving*. Środki finansowe są tu przyznawane instytucjom, które przedstawią najlepsze projekty (programy) wraz z prawidłowo wypełnionym wnioskiem i preliminarzem wydatków. W Polsce ten model fundacji również występuje²¹.

Formy finansowania przez podmioty gospodarcze o celach komercyjnych mogą mieć charakter rzeczowy lub pieniężny. Najczęściej przyjmują one postać darowizny. Jeżeli przepisy podatkowe są korzystne i pozwalają dokonać odliczenia jej od dochodu, a w konsekwencji obniżyć podatek, forma ta jest powszechnie wykorzystywana przez firmy biznesowe. Sponsoring z kolei oznacza świadczenia podmiotów gospodarczych o komercyjnych celach działalności w formie pieniężnej, dóbr lub usług na rzecz organizacji niedochodowych na zasadzie wzajemnej korzyści. Niewątpliwie wzrost zainteresowania społeczeństwa mediami, sportem, imprezami masowymi stworzył dogodne warunki dla upowszechnienia się tej metody działania wśród przedsiębiorstw, zwłaszcza w warunkach wzmożonej konkurencji na rynku. Typowe sponsorowanie polega na:

- wspieraniu organizacji lub osób w zamian za świadczenia sponsorowanych;
- traktowaniu aktywności sponsorskiej jako narzędzia wspomagającego komunikację z otoczeniem, budowę pozytywnego wizerunku, co w rezultacie ma przyczynić się do osiągnięcia celów komercyjnych;
- planowaniu, organizacji i kontroli działalności własnej i sponsorowanego z punktu widzenia rezultatów finansowania lub wyposażania w określone przedmioty czy usługi;
- profesjonalizmie podejmowanych działań, przejawiającym się zarówno w gwarancjach prawnych zobowiązań partnerów sponsoringu (wymagane jest podpisanie umowy sponsorskiej), jak i przejrzystości celów strategicznych sponsorów²².

W praktyce stosowane są różne formy sponsorowania w zależności od charakteru działalności organizacji²³. Organizacje niedochodowe często traktują sponsoring jako dodatkowe, uzupełniające źródło finansowania o charakterze

²¹ Do najbardziej znanych organizacji należą Fundacja im. Stefana Batorego, Fundacja Pomoc Społeczna, Fundacja dla Polski, Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży.

²² Szczegółowy opis prawnych implikacji umowy sponsorskiej dla sponsora i sponsorowanej organizacji niedochodowej przedstawia A. Słupik, *Prawno-podatkowe zagadnienia sponsoringu*, [w:] *Materiały z konferencji: „Sponsoring – ekonomia czy filantropia”*, Katowice 1997, s. 7–17.

²³ Por. J. Polkowska-Kujawa, M. Kujawa, *Sponsoring. Aspekty prawne i gospodarcze*, Warszawa 1994, s. 89–94; L. Stecki, *Sponsoring*, Toruń 1995, s. 221–225.

doraźnym. Dla sponsorujących natomiast stanowi on skuteczny instrument *public relations*, narzędzie komunikacji z otoczeniem, umożliwiające budowanie pozytywnego wizerunku.

Poza źródłami finansowania, które związane są z instytucjami, także osoby prywatne indywidualnie mogą wspomagać datkami pieniężnymi bądź rzeczowymi organizacje non profit. W zależności od formy organizacyjnej instytucji osoby prywatne stanowią ważne, a niekiedy główne źródło ich finansowania. Wśród form finansowania przez osoby prywatne możemy wyróżnić:

- mecenat,
- składki członkowskie,
- zbiórki publiczne,
- imprezy masowe (dobroczynne)²⁴.

Mecenat charakteryzują idealistyczne motywy działań darczyńcy i polega on na udzielaniu wsparcia także wtedy, gdy jego nazwisko (lub nazwa firmy) pozostaje nieznane. Zakres tego typu mecenatu jest obecnie również szeroki i dotyczy m.in. finansowania fundacji, które pośredniczą w rozdzielaniu środków na określone cele, finansowania muzeów, galerii.

Składki członkowskie są głównym sposobem finansowania organizacji działających na rzecz i w imieniu swoich członków. Sama przynależność do tego typu organizacji powoduje konieczność współfinansowania ich.

Zbiórki publiczne stanowią ważną metodę zbierania funduszy zwłaszcza w przypadku organizacji charytatywnych, ochrony zdrowia, religijnych, rzadziej przez placówki edukacyjne czy fundacje. Metoda ta wymaga zezwolenia, w przeciwieństwie do zbiórek pieniężnych wśród przyjaciół. Oznacza ona wszelkie publiczne zbieranie datków, ofiar pieniężnych lub rzeczowych na pewien z góry ustalony cel. Wyodrębnić możemy zatem cztery elementy składowe zbiórki:

- charakter publiczny zbiórki oznacza, że są one dostępne dla nieograniczonej liczby osób, przeprowadzane w ogólnie dostępnym miejscu (na ulicach miast, w trakcie festynów, świąt);
- ofiarność – ofiarodawcy z własnej woli i dobrowolnie przekazują środki pieniężne lub rzeczowe;
- typ zbiórki określa rodzaj datków w postaci gotówkowej (pieniądze, чеки) lub rzeczowej (odzież, lekarstwa, żywność);
- cel z góry określony z punktu widzenia interesu publicznego musi być godny poparcia, a za takie uważa się przede wszystkim cele religijne, państwowe, zdrowotne, społeczno-opiekuńcze, kulturalno-społeczne.

Finansowanie poprzez zbiórki publiczne może odbywać się w różnych formach, na przykład zbiórki pieniędzy do zamkniętych puszek, sprzedaż cegiełek, organizowanie aukcji lub loterii, datki pobierane z wynagrodzenia za pracę za zgodą pracowników (*payroll*), zbiórki telefoniczne, apele w prasie, radiu i telewizji, zbiórka listowna (*mailing*), zbiórki w trakcie imprez masowych²⁵.

²⁴ Szerzej K. Sekutowicz, *Strategia zbierania...*, s. 36–38.

²⁵ Aktywność Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy jest przykładem finansowania poprzez zbiórki pieniędzy do zamkniętych puszek, sprzedaż cegiełek (serduszek), organizowanie aukcji.

Działalność gospodarcza mająca charakter uboczny lub równoległy w przypadku organizacji non profit polega na podejmowaniu aktywności, której celem jest przynoszenie dochodu, przeznaczanego następnie na działalność podstawową organizacji lub jej rozwój. Przykładem tego typu działań jest prowadzenie kawiarni przez szpital, wynajem sal lekcyjnych przez szkołę czy też sklepu z pamiątkami przez muzeum. Rodzaj i zakres ubocznej działalności gospodarczej zależy od inwencji organizacji niedochodowej.

Wśród najważniejszych motywacji decydujących o podejmowaniu przez nie działalności ekonomicznej (czy to w formie działalności odpłatnej nie dla zysku, czy to w formie działalności gospodarczej) należą:

- chęć pozyskiwania jak największej ilości środków dla realizacji misji organizacji lub rozwiązywania ważnych problemów lokalnej społeczności,
- dążenie do uzyskania zwrotu kosztów prowadzonej przez organizację działalności statutowej
- dążenie do zwiększania niezależności finansowej organizacji,
- chęć poprawy sytuacji materialnej członków organizacji²⁶.

W literaturze przedmiotu pojawia się często pojęcie strategii gromadzenia funduszy (*fund-raising strategy*) polegającej na konstruowaniu scenariusza zbierania funduszy, wyborze metod, źródeł finansowania oraz zespołu działań, które mobilizują darczyńców, sponsorów do świadczeń pieniężnych bądź rzeczowych na rzecz organizacji niedochodowych²⁷.

Główne źródło finansowania organizacji ma również duży wpływ na swobodę podejmowania decyzji strategicznych²⁸. Dużą swobodę w tym zakresie mają instytucje, których finansowanie nie jest obwarowane rygorami – oparte na darowiznach, składkach członkowskich, np. partie polityczne, związki zawodowe, fundacje. Natomiast finansowanie obwarowane ścisłymi rygorami, jakie stanowią dotacje i granty, dają mało swobody strategicznej, co ma miejsce w przypadku szkół średnich i wyższych oraz szpitali.

Klasyfikacja organizacji niedochodowych

Ze względu na duże zróżnicowanie organizacji niedochodowych co do typu działalności, form organizacyjno-prawnych, źródeł finansowania, istnieją trudności w stworzeniu jednolitej typologii. Dla precyzyjniejszego podziału tych organizacji przedstawia się z reguły różne typologie tworzone na podstawie jednego lub dwóch kryteriów. Przyjmując źródło finansowania organizacji jako główne kryterium, wyróżnia się zazwyczaj trzy grupy organizacji:

²⁶ Na te przyczyny podejmowania działalności gospodarczej wskazały stowarzyszenia i fundacje w trakcie badań przeprowadzonych w 2008 roku przez Stowarzyszenie Klon/Jawor. Źródło: <http://civicpedia.ngo.pl/x/328113> (10.01.2011).

²⁷ *Dotacje, fundusze, programy pomocowe dla organizacji pozarządowych*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1994, s. 94–97.

²⁸ M. Hudson, *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Warszawa 1997, s. 200.

- finansujące się z własnej działalności – z zysku,
- finansowane przede wszystkim z budżetu państwa – z grantów, subwencji, dotacji itp.,
- finansowane przez darczyńców, sponsorów, wspierających je swoją pracą wolontariuszy lub członków²⁹.

Przyjęcie tego kryterium jako wyjściowego jest zasadne, ponieważ zagadnienie finansowania w przypadku instytucji niedochodowych rzutuje nie tylko na podejmowane przez nie działania, ale i często przesądza o ich egzystencji. Dominujące źródło finansowania organizacji niedochodowych może być także podstawą ich różnicowania (tabela 2).

Tabela 2. Podział organizacji non profit ze względu na dominujące źródło finansowania

Źródło finansowania	Typy organizacji
Składki członkowskie	Związki branżowe, związki zawodowe, stowarzyszenia hobbystyczne, stowarzyszenia pracodawców
Wpływy ze sprzedaży i kontraktów	Szpitala, niektóre organizacje dobrowolne, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, instytuty naukowe, stowarzyszenia, szkoły prywatne
Dotacje	Szkoły publiczne, muzea, biblioteki, partie polityczne
Darowizny	Organizacje charytatywne, kościoły

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu za podstawę klasyfikacji przyjmuje się czasami rodzaj kontroli w organizacjach, sprawowanej ze względu na sposób ich finansowania oraz sposób zarządzania nimi³⁰. Występują również dwustopniowe klasyfikacje, w których zwraca się uwagę zarówno na źródła finansowania, jak i zakres politycznej kontroli sprawowanej przez państwo w stosunku do organizacji publicznych, dzieląc je m.in. na całkowicie niezależne (np. Poczta Brytyjska) lub będące pod całkowitą kontrolą państwa (np. Poczta Stanów Zjednoczonych)³¹. Również rodzaj oferowanych przez organizację produktów, które mogą mieć postać materialną, usługi lub wywoływać określone zmiany w zachowaniu ludzi, może stanowić punkt wyjścia do tworzenia klasyfikacji³².

Rozpatrując instytucje non profit pod kątem formy prawnej wyróżnia się stowarzyszenia, korporacje, fundacje, spółki oraz pojedyncze przedsięwzięcia. Odmienny status prawny instytucji różnicuje zarówno ich finansowanie, zasięg i formy oddziaływania, jak i strukturę organizacyjną, podmiot i przedmiot działań.

²⁹ B.L.R. Smith, N. Rosenbaum, *The Fiscal Capacity of the Voluntary Sector*, za: Ph. Kotler, A.R. Andreasen, *Strategic Marketing...*, s. 28–29.

³⁰ Zob. H. Hansmann, *The Role of Nonprofit Enterprises*, „The Yale Law Journal” 1980, kwiecień, s. 22.

³¹ Ch.H. Lovelock, Ch.B. Weinberg, *Marketing for Public and Nonprofit Managers*, New York 1989, s. 18.

³² Por. S.H. Fine, *The Marketing of Ideas and Social Issues*, Praeger, 1981, s. 22.

Z punktu widzenia wzajemnych relacji organizacji z innymi podmiotami w swoim otoczeniu wyróżnia się cztery ich typy:

1. Organizacje niedochodowe prowadzące działalność gospodarczą (*nonprofit business*) – działalność tego rodzaju inicjują wnoszący kapitał (właściciele lub stowarzyszeni). Powstałe w ten sposób instytucje w trakcie dalszej działalności muszą same się utrzymać poprzez sprzedaż swoich produktów (dóbr i usług). Powstałe ewentualnie nadwyżki (dochody) przeznaczają na swój dalszy rozwój, np. prywatne spółki medyczne.
2. Organizacje wzajemnych korzyści (*common benefit organization*) – przede wszystkim zajmują się świadczeniem usług dla tych, którzy je powołali, czyli dla swoich członków. Płacą oni w zamian składki lub świadczą usługi, np. kościoły, partie polityczne, organizacje konsumenckie.
3. Organizacje usługowe (*service organization*) – utrzymywane częściowo z opłat klientów za świadczone usługi, a częściowo przez wspierających je darczyńców i wolontariuszy poświęcających im nie tylko pieniądze, ale także wolny czas i pracę.
4. Organizacje państwowe (rządowe), publiczne tworzone ze względu na dobro społeczne. Finansowane są z budżetu państwa i świadczące nieodpłatnie usługi na rzecz społeczeństwa. Należą do nich np. agencje rządowe, administracja lokalna.

Przedstawiona powyżej klasyfikacja nie wyczerpuje wszystkich występujących w praktyce rodzajów organizacji non profit. Przykładem mogą być tutaj organizacje świadczące usługi bądź wspierające inne organizacje niedochodowe.

Wielość i duże zróżnicowanie organizacji niedochodowych powoduje brak możliwości stworzenia jednolitej, powszechnie przyjętej typologii organizacji, co obrazuje literatura przedmiotu. Niemniej można wyróżnić sześć podstawowych kryteriów, według których zazwyczaj klasyfikuje się organizacje niedochodowe. Są nimi: forma własności, źródło finansowania, produkt, sposób zarządzania, wielkość, pola działań³³, co obrazuje tabela 3.

³³ W zależności od przyjętej oficjalnie klasyfikacji lub podejść badawczych wyróżnia się kilka lub kilkadziesiąt pól aktywności organizacji niedochodowych. Przykładowo w badaniach organizacji pozarządowych w Polsce użyto 20 pól: gospodarka, finanse, rynek pracy, problemy wsi, rolnictwo, hodowla, uprawy, budownictwo, mieszkalnictwo; komunikacja, transport, łączność; oświata, edukacja; nauka, technika; sport, rekreacja; hobby, rozwój zainteresowań; ekologia, ochrona środowiska; ochrona zdrowia, rehabilitacja; pomoc społeczna, samopomoc, działalność charytatywna; sztuka, kultura, ochrona zabytków; środki masowego przekazu, informacja, państwo, prawo, polityka; religia, wyznanie; problemy grup zawodowych, bezpieczeństwo publiczne, ochrona mienia; rozwój regionalny, rozwój lokalny; prawa człowieka, ochrona mniejszości. Dane opublikowano w Informatorze Banku Informacji o Organizacjach Pozarządowych „Klon/ Jawor”, 1994/1995. Podane ujęcie prezentowane jest w pracy: Sektor pozarządowy '95. Podstawowe dane statystyczne z komentarzem, [w:] Miejsce dla każdego. Szkice i opracowania o sektorze pozarządowym, Warszawa 1996, s. 77.

Tabela 3. Klasyfikacja organizacji non profit

Kryterium klasyfikacji	Wyróżnienie	Przykłady organizacji
1. Forma własności	Publiczne	Szkoła publiczna Pogotowie opiekuńcze Miejska przychodnia specjalistyczna
	Prywatne	Centrum opieki nad chorym w domu Fundacja Friedricha Eberta
2. Główne źródło finansowania	Budżet centralny ub lokalny	Centrum Onkologii Gimnazjum nr 4
	Darowizny Sponsoring	Fundacja Kardiochirurgii Organizacja ekologiczna Red Cross
	Sprzedaż usług Opłaty Składki członkowskie	British Railway Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Związek Kombatantów Polskich
3. Produkt	Usługa	Biblioteka miejska
	Idea	Związek Młodych Liberalistów
	Organizacja	Stowarzyszenie Architektów Polskich Wielobranżowa Spółdzielnia Socjalna „Ogniwo”
	Osoba	Klub wyborczy
4. Sposób zarządzania	Zarząd społeczny	Stowarzyszenie Anonimowych Alkoholików
	Zarząd profesjonalny	National Geographic
5. Wielkość	Małe o zasięgu lokalnym	Towarzystwo Przyjaciół Przemysłu
	Duże o zasięgu krajowym	Polski Czerwony Krzyż Federacja Konsumentów
	Wielkie ponadnarodowe organizacje	Amnesty International World Wildlife Fund
6. Pola działań (przykładowe)	Pomoc społeczna Rehabilitacja	Miejska Stacja Pomocy Caritas przy Caritas Archidiecezji Katowickiej, Stowarzyszenie Rewalidacyjne „Atlas”

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu za podstawę klasyfikacji przyjmuje się czasami rodzaj kontroli w organizacjach, sprawowanej ze względu na sposób ich finansowania oraz sposób zarządzania nimi³⁴. Występują również dwustopniowe klasyfikacje, w których zwraca się uwagę zarówno na źródła finansowania, jak i zakres politycznej kontroli sprawowanej przez państwo w stosunku do organizacji publicznych, dzieląc je m.in. na całkowicie niezależne (np. Poczta Brytyjska) lub

³⁴ Zob. H. Hansmann, *op. cit.*, s. 22.

będące pod całkowitą kontrolą państwa (np. Poczta Stanów Zjednoczonych)³⁵. Również rodzaj oferowanych przez organizację produktów, które mogą mieć postać materialną, usługi lub wywoływać określone zmiany w zachowaniu ludzi, może stanowić punkt wyjścia do tworzenia klasyfikacji³⁶.

Rozpatrując instytucje non profit pod kątem formy prawnej wyróżnia się m.in. stowarzyszenia, korporacje, fundacje oraz pojedyncze przedsięwzięcia. Odmienny status prawny instytucji różnicuje zarówno ich finansowanie, zasięg i formy oddziaływania, jak i strukturę organizacyjną oraz podmiot i przedmiot działań.

Przedstawione powyżej klasyfikacje nie mają charakteru kompletnego i nie obejmują wszystkich występujących w praktyce rodzajów organizacji non profit. Przykładem mogą być tutaj organizacje świadczące usługi bądź wspierające inne organizacje niedochodowe.

Wielość i duże zróżnicowanie organizacji niedochodowych powoduje brak możliwości stworzenia jednolitej, powszechnie przyjętej typologii organizacji, co obrazuje literatura przedmiotu. Notuje się ponadto dużą dynamikę wzrostu liczby tych organizacji i nie wszystkie z nich są rejestrowane³⁷.

Zakres konkurencji w obszarze non profit

Zagadnienie identyfikacji konkurencji przez podmiot gospodarczy i postawa wobec niej ma zawsze odniesienie do otoczenia³⁸. Konkurencja nie polega tylko na oferowaniu podobnych produktów, ale na oddziaływaniu na te same grupy społeczne (klientów, interesariuszy), aby uczynić z nich zwolenników i uzyskać od niektórych wsparcie finansowe. Konkurenci są podmiotami otoczenia, względem których instytucja stara się wyróżnić za pomocą swojej misji, oferty produktów, reputacji.

Typ, misje i cele organizacji różnicują korzyści, jakie z faktu istnienia konkurencji odnoszą klienci lub członkowie organizacji niedochodowych. Konsekwencją konkurencji jest niewątpliwie wiele pozytywnych zjawisk dla organizacji i ich klientów. Do najistotniejszych z nich należą:

- ściślejsze dopasowywanie oferty produktów (programów, usług) do uświadamionych i nieuświadomionych potrzeb konsumentów (stowarzyszonych w organizacji);
- podejmowanie działań podnoszących jakość produktów;
- dostępność oferty produktów (programów, usług);

³⁵ Ch.H. Lovelock, Ch.B. Weinberg, *op. cit.*, s. 18.

³⁶ Por. S.H. Fine, *op. cit.*, s. 22.

³⁷ Potwierdzeniem jest to, że w 2009 r. w rejestrze REGON zarejestrowanych było tylko samych 64 500 stowarzyszeń i 10 100 fundacji. Źródło: <http://civicpedia.ngo.pl/x/328113> (9.01.2011).

³⁸ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 1992, s. 21.

- racjonalne wykorzystanie zasobów (ludzkich i kapitałowych);
- pozyskiwanie oddanych misji wolontariuszy;
- dbanie o dobrą reputację i pozytywny wizerunek w środowisku lokalnym, niekiedy w społeczeństwie oraz o przychyłność darczyńców i sponsorów;
- minimalizowanie kosztów³⁹.

Obok pozytywnych rezultatów konkurencji niekiedy także występują negatywne jej przejawy dla organizacji niedochodowych, jak nieuczciwe postępowanie lub ponoszenie zbędnych kosztów. Występuje czasami szkodliwość współzawodnictwa organizacji w stosunku do grup, na które oddziałują – przykładowo ma to miejsce w przypadku organizacji skautowskich, pacjentów szpitali, uczniów szkół publicznych⁴⁰.

Instytucje non profit działają w złożonym otoczeniu konkurencyjnym, które zawsze w jakimś stopniu oddziałuje na nie, powodując zmiany działania w zakresie produktów, ich cen (kosztów), dystrybucji lub promocji, niekiedy nawet misji. Analiza środowiska konkurencyjnego jest w związku z tym ważna nie tylko z punktu widzenia konkretnej organizacji niedochodowej, ale i całego sektora. W przypadku organizacji niedochodowych można wyróżnić trzy poziomy otoczenia konkurencyjnego, różniące się zakresem intensywności konkurencji stwarzanej przez inne podmioty gospodarcze.

Pierwszy poziom stanowią dla organizacji non profit inne organizacje niedochodowe działające w tej samej dziedzinie aktywności. W tym przypadku podmiotem konkurencji jest produkt, jakość usług, wizerunek, datki darczyńców i sponsorów, zainteresowanie klientów lub pozyskiwanie członków.

Drugi poziom tworzą organizacje niedochodowe działające na różnych polach aktywności i rywalizujące ze sobą o przychyłność i wsparcie finansowe darczyńców i sponsorów, o dotacje z funduszy publicznych oraz popularność w środowisku lokalnym.

Trzeci poziom tworzą funkcjonujące w otoczeniu organizacji niedochodowych podmioty gospodarcze nastawione na kreowanie zysku. Konkurencja w tym przypadku jest bardziej zawoalowana, jednakże dotyczy bardzo istotnych dla funkcjonowania organizacji kwestii, jak pozyskanie wysoko wykwalifikowanych pracowników etatowych lub wolontariuszy czy rozwiązań prawnych korzystnych dla całego sektora organizacji non profit. Na tym poziomie konkurencji jej instrumentami są: misja, szczytne, prospołeczne cele, kultura organizacji.

W literaturze przedmiotu pierwszy i drugi poziom konkurencji określane są jako współzawodnictwo drugiego stopnia (*secondary competition*). Konkurencja międzysektorowa (między trzecim sektorem organizacji niedochodowych a pozostałymi) jako ważka dla całej sfery non profit określana jest mianem konkurencji pierwotnej, pierwszego stopnia (*primary competition*)⁴¹.

Analiza działalności organizacji niedochodowych i ich programów w środowisku jej bezpośredniej konkurencji pozwala na określenie kilku kategorii kon-

³⁹ Zob. Ph. Kotler, A.R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit...*, s. 99–102.

⁴⁰ Zob. D.L. Rados, *op. cit.*, s. 132–135.

⁴¹ *Ibidem*, s. 138–139.

kurentów, zróżnicowanych co do ról, jakie pełnią, i pozycji zajmowanych przez nich na rynku. Podział jest podobny, jak w przypadku firm biznesowych. Dzieli się omawiane organizacje na kategorie liderów, pretendentów rynkowych i naśladowców, wchodzących w nisze rynkowe specjalistów. Przynależność organizacji do poszczególnych kategorii zależy od programów, ich wielkości, struktury, zasobów, innowacyjności w działaniu, pozycji w stosunku do konkurencji⁴².

Różnicowania konkurentów można dokonywać także według innych kryteriów np. rozmieszczenia terytorialnego (bliźsi i dalsi), wielkości (mali i wielcy), etyki (uczciwi i nieuczciwi) lub zagrożenia ze strony konkurencji pozycji na rynku docelowym. Wydaje się, że w odniesieniu do organizacji niedochodowych te klasyfikacje mogą mieć również zastosowanie.

Punktem wyjścia do podjęcia rywalizacji z konkurencją jest analiza środowiska konkurencyjnego, a w szczególności tych konkurentów, którzy stanowią, bądź mogą stanowić dla instytucji poważne zagrożenie. W przypadku organizacji niedochodowych analiza ta sprowadza się do kilku etapów działań:

- Ustalenia na podstawie opinii zarządzających organizacją oraz analizowanych informacji o konkurentach z różnych źródeł, tych, którzy stanowią największe dla niej zagrożenie⁴³,
- Identyfikacji mocnych i słabych stron konkurentów w zakresie sytuacji finansowej, produktów, dystrybucji, pozyskiwania darczyńców i sponsorów, *public relations*;
- Określenia stopnia zagrożenia ze strony konkurencji na podstawie porównania cech organizacji i cech konkurencji (w zakresie produktów, dystrybucji, *public relations*, kosztów działalności, finansowania, pozycji na rynku);
- Przyjęcia określonej postawy wobec konkurencji (w przypadku organizacji niedochodowych wydaje się, że sporadycznie podejmuje się budowę strategii konkurencji).

Organizacje non profit, funkcjonując w środowisku konkurencyjnym z reguły nie zajmują wobec konkurencji stanowiska biernego, lecz wybierają jedną z trzech możliwości: monopolizują rynek, przyciągają konkurentów lub starają się z nimi współpracować. Wybór danej opcji jest uzależniony od ich wielkości i potencjału, zasięgu organizacji i dziedziny, w której działają⁴⁴.

Zagadnienia kluczowe w marketingu organizacji non profit

Osiąganie celów rynkowych jest związane z procesem zarządzania. O jego powodzeniu decyduje szereg czynników zależnych od organizacji, m.in. obrona

⁴² Zob. Ph. Kotler, K.F. Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions*, New Jersey 1985, s. 144–145.

⁴³ Szerzej: Zob. J.A. Howard, *Consumer Behavior: Applications of Theory*, New York 1977, s. 33.

⁴⁴ W Polsce przykładem organizacji współpracujących ze sobą są organizacje stowarzyszone w Krajowym Forum Organizacji Pozarządowych „SPLOT”, monopolizującej rynek – „Monar”, a przyciągającej konkurencję – Stowarzyszenie Wspierania Organizacji Pozarządowych „MOST”.

strategia, zasoby oraz sposób działania na rynku. Marketing jest sposobem działania podmiotu gospodarczego na rynku w warunkach wzmożonej konkurencji, a także filozofią działania przyjmowaną przez kadrę kierowniczą, która polega na kreatywnym podejściu do rozwiązywania problemów rynkowych przez identyfikację potrzeb i oczekiwań konsumentów oraz ich zaspokajanie⁴⁵. W przypadku marketingu organizacji non profit fundamentalne znaczenie ma sformułowanie misji, analiza otoczenia, określenie potrzeb klientów (indywidualnych, społeczności) i przeprowadzenie segmentacji rynku, obranie strategii finansowania (pozyskiwania środków i zarządzania nimi) oraz stworzenie kompozycji instrumentów marketingu. Wśród narzędzi marketingu wyróżnia się produkt, cenę dystrybucję, promocję i personel. Instrumenty te są wykorzystywane również w minimalizowaniu zagrożeń ze strony konkurencji⁴⁶.

Sformułowanie misji jest elementem tożsamości organizacji, odróżniania ją od konkurencji, a konsekwentna realizacja wpływa na budowanie jej pozytywnego wizerunku i ma wpływ na zachowania darczyńców, sponsorów oraz współpracujących z organizacją wolontariuszy.

Misja organizacji niedochodowych pełni istotną funkcję w stosunku do ich otoczenia, pozwala identyfikować je spośród innych, skupiać opinię publiczną na wybranych problemach społecznych. Poprzez lapidarne ujęcie jej w formie haseł i wykorzystanie w programach komunikacji, uświadamia istotne problemy społeczne, mobilizuje ludzi do aktywności na rzecz innych, wpływa na inicjowanie różnych prospołecznych akcji (np. zbiórek pieniędzy na cele charytatywne); wpływa także na media i ośrodki opiniotwórcze, wywołując ich określone reakcje⁴⁷.

W określeniu misji istotną rolę spełnia ściśle powiązanie jej z celami organizacji. Cele muszą zaś jednocześnie uwzględniać trzy zakresy zagadnień:

- grupy konsumentów, którym te organizacje służą i wzbudzają ich satysfakcję,
- potrzeb konsumentów i tego, co je zaspokoi,
- techniki działania, a więc sposobu zaspokajania potrzeb konsumentów.

Zagadnieniem kluczowym w marketingu organizacji non profit jest również wykorzystywanie w praktyce analiz otoczenia SWOT i PEST. Celem analizy SWOT jest dokonanie diagnozy zarówno środowiska wewnętrznego organizacji w zakresie jej mocnych i słabych stron, jak i otoczenia zewnętrznego w zakresie oceny szans i zagrożeń. W zakresie diagnozy makrootoczenia umożliwia rozpoznawanie okazji, np. pojawienie się atrakcyjnego z punktu widzenia misji i możliwości osiągnięcia celów rynkowych przez organizację niedochodową obszaru działania, w którym ma ona duże prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu. Zagrożeniem płynącym z otoczenia może być z kolei układ niesprzyjających czynników powstałych w związku z niekorzystnym trendem lub rozwojem zjawisk w otoczeniu, które doprowadziłoby w przypadku braku podjęcia odpowiednich działań

⁴⁵ Ph. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, New Jersey 2008, s. 5.

⁴⁶ Zob. K.E. Clow, D.L. Kurtz, *Services Marketing*, New York 2007, s. 225–226.

⁴⁷ Zob. B. Trzaska, *Misja jako wartość w kontaktach szkoły z jej otoczeniem rynkowym*, [w:] *Wartości w komunikacji różnych grup społecznych*, red. M. Baryluk, M. Wawrzak-Chodaczek, Toruń 2009 s. 193–195.

do stagnacji w pracy organizacji, a nawet do upadku jej samej lub jej programu. Wnioski płynące z tego typu obserwacji są jedną z podstaw analizy strategicznej organizacji niedochodowych, w tym sektora publicznego. Ma wpływ również na jej skuteczność i jakość oferowanych przez nią usług⁴⁸.

Z oceną szans i zagrożeń dla organizacji niedochodowych występujących w makrootoczeniu jest związana również analiza PEST. Koncentruje się ona na zmianach makrootoczenia w czterech sferach: politycznej, ekonomicznej, socjokulturowej i technicznej. Wykorzystuje się ją głównie do analizy makrootoczenia placówek służby zdrowia i gminy. Ze względu na jej znaczenie w zapobieganiu kryzysom w organizacji wydaje się zasadne wykorzystywanie jej w przypadku pozostałych organizacji niedochodowych, w tym placówek oświatowych⁴⁹.

Podsumowanie

Zarządzanie organizacją niedochodową oparte na filozofii marketingu wpływa na jej sprawność, tj. realizację misji i osiąganie założonych celów w warunkach często ograniczonych zasobów finansowych i pozwala racjonalnie je wykorzystywać. Umożliwia organizacji adaptację do zmian zachodzących w otoczeniu i wpływa na jej pozycję wobec konkurencji.

Marketing dla tych organizacji jest przede wszystkim nauką stosowaną, w której rozwój wnoszą wkład poprzez prezentowanie realizowanych strategii i rozwiązań w zakresie pozyskiwania funduszy, wolontariuszy oraz zarządzania wiedzą⁵⁰. Kontakty międzynarodowe organizacji niedochodowych, ich współpraca i zrzeszanie się ponad podziałami państwowymi, przyczyniają się do wzrostu znaczenia ich potencjału. Z tego powodu również funkcje organizacji non profit będą ewaluować, a ich rola wzrastać. Niewątpliwie specyfika finansowania, wzrost konkurencji, kryzys finansów publicznych będą powodować, że organizacje niedochodowe będą dążyć do większej dywersyfikacji źródeł swojego finansowania.

Bibliografia

- Clow K.E., Kurtz D.L., *Services Marketing*, Atomic Dog Publishing, New York 2007.
Fine S.H., *The Marketing of Ideas and Social Issues*, Praeger, 1981.
Hansmann H., *The Role of Nonprofit Enterprises*, „The Yale Law Journal” April 1980.

⁴⁸ Szerzej: B. Trzaska, *Efektywność działań marketingowych w organizacjach sektora publicznego*, [w:] *Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, red. W. Kieżun, L. Ciborowski, J. Wołajsz, t. 1, Warszawa 2010, s. 205–206.

⁴⁹ B. Trzaska, *Marketing placówek oświatowych – strategie, modele*, [w:] *Strategie marketingowe na wybranych rynkach. Aspekty teoretyczne i praktyczne zastosowania w organizacjach non profit*, red. K. Śliwińska, Katowice 2009.

⁵⁰ Szerzej: E. Lettieri, F. Borga, A. Savodelli, *Knowledge Management in Non-Profit Organizations*, „Journal of Knowledge Management” 2004, nr 6, s. 16–30.

- Howard J.A., *Consumer Behavior: Applications of Theory*, Mc-Graw-Hill, New York 1977.
- Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji non-profit*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 4.
- Kotler Ph, Andreasen A.R., *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, New Jersey–Delhi 2006.
- Kotler Ph., Armstrong G., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall Inc., New Jersey 2008.
- Kotler Ph., Fox K.F., *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey 1985.
- Lettieri E., Borga F., Savodelli A., *Knowledge Management in Nonprofit Organizations*, „Journal of Knowledge Management” 2004, nr 6.
- Lovelock Ch.H., Weinberg Ch.B., *Marketing for Public and Nonprofit Managers*, Scientific Press, New York 1989.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Rados D.L., *Marketing for Nonprofit Organizations*, Auburn House, West Connecticut–London 1996.
- Szmagański J., *Trzeci sektor, organizacje pozarządowe, non-profit? [w:] Miejsce dla każdego. Szkice i opracowania o sektorze pozarządowym w Polsce*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych. BORDO, Program PHARE Dialog Społeczny, Warszawa 1996.
- Trzaska B., *Rola i funkcje organizacji non-profit w gospodarce społecznej*, [w:] *Gospodarka społeczna w Europie*, red. E. Pancer-Cybulska, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2008.
- Trzaska B., *Marketing placówek oświatowych – strategie, modele*, [w:] *Strategie marketingowe na wybranych rynkach. Aspekty teoretyczne i praktyczne zastosowania w organizacjach non profit*, red. K. Śliwińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- Trzaska B., *Efektywność działań marketingowych w organizacjach sektora publicznego*, [w:] *Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, red. W. Kieżun, L. Ciborowski, J. Wołęjszo, t. 1, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2010.
- Trzaska B., *Misja jako wartość w kontaktach szkoły z jej otoczeniem rynkowym*, [w:] *Wartości w komunikacji różnych grup społecznych*, M. Baryluk, M. Wawrzak-Chodaczek, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2009.
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r. (Dz.U. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.).
- Ustawa Przepisy wprowadzające ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r. (Dz.U. Nr 96, poz. 874 z późn. zm.).
- Ustawa z 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz.U. 2006, Nr 94, poz. 651 z późn. zm.).

Strony internetowe

<http://civicpedia.ngo.pl/x/328111> (10.01.2011).

<http://civicpedia.ngo.pl/x/328113> (9.01.2011).

Summary

The development of the non-profit organisations' sector is one of the features of a civic society in democratic countries. Due to the market character and changeability of the environment in which these organizations function, the manner of their management requires an unconventional approach and methods that until present have been typical of commercial organizations. The aim of the article is to show the reasons why these organisations adapt marketing and to present benefits of such an approach to management. The point of departure for these considerations is presenting the characteristics of nonprofit organizations and defining basic notions in this area.

Marian Huczek

Zarządzanie ryzykiem w innowacyjnej działalności organizacji

Wprowadzenie: ryzyko w innowacyjnej działalności organizacji

Współczesna organizacja działająca w otoczeniu dynamicznym powinna w sposób ciągły tworzyć i wdrażać różnego rodzaju innowacje, zapewniać efektywność działania, przewagę konkurencyjną i rozwój. Analizując literaturę naukową z zakresu rozwoju organizacji, można stwierdzić, że współcześnie rozwój odbywa się głównie przez innowacje¹.

Rozwój organizacji jest dokonywany przez zmianę istniejącego stanu rzeczy. Zmiana ta stwarza możliwość osiągnięcia czegoś nowego. Stąd też systematyczną innowacyjność można traktować jako szansę rozwojową. Jest nią celowe i zorganizowane poszukiwanie zmian oraz systematyczne analizowanie okazji, jakie niosą zmiany. P. Drucker pisze, że innowacja jest „szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług”². Można więc przyjąć, że innowację utożsamia się ze zmianą i szansą na rozwój organizacji. Podkreślając rolę innowacji w rozwoju organizacji, należy mieć na myśli nie tylko techniczny rozwój organizacji, lecz również rozwój w obszarze organizacyjnym, ekologicznym, ekonomicznym, społecznym itp.

¹ A. Stabryła, *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa 2009, s. 317–321; A. Chodyński, *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Sosnowiec 2002, s. 105–108; A. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Warszawa–Kraków 1998, s. 114–117; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa 2004, s. 127; A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Warszawa 2009, s. 99–109.

² P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość, praktyka i zasady*, Warszawa 1992, s. 29.

A. Francik podkreśla, że „innowacja jest to wszelka z założenia korzystna zmiana w różnych obszarach działalności organizacji, wnosząca postęp w stosunku do stanu istniejącego, powstała w organizacji lub poza nią, będąca odpowiedzią na sygnalizowane potrzeby lub zaspokajająca potrzeby dotychczas nieujawnione”³. Innowacja stała się kluczową cechą konkurencyjności, zajmując pozycję jakości i ceny, które dotąd na dojrzałych rynkach były podstawowymi punktami skupienia wartości. Burzliwe otoczenie, a nade wszystko potrzeba konkurencyjności, stawia wymóg innowacyjności i zmiany. Bardzo ważnym czynnikiem konkurencji, według teorii przewagi zasobowej, są innowacje nadające całemu procesowi aspekt rozwojowy i decydujący o jego dynamice. Można mówić o innowacjach proaktywnych pojawiających się między firmami o szczególnych kompetencjach i wewnętrznej przedsiębiorczości, oraz o innowacjach reaktywnych, pochodzących od firm zajmujących niekorzystną pozycję konkurencyjną i próbujących zneutralizować lukę konkurencyjną metodą podążania małymi krokami w ślad za liderami rynkowymi. B. Fryzeł stwierdza, że „... innowacyjność, wymieniana w ujęciach teoretycznych jako jedna z determinant konkurencyjności określana jest bezpośrednio poprzez sprawność oraz kształt procesu innowacyjnego rozpatrywanego pod kątem zapewnienia skutecznej zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania. Źródłem innowacyjności są zasoby oraz przywództwo intelektualne. Elementem generującym rozwój, na który to element przedsiębiorstwo ma wpływ, są kluczowe umiejętności przedsiębiorstwa, tak obecne, jak i przyszłe”⁴. A.K. Koźmiński pisze, że „kluczem do przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy są różnego rodzaju innowacje i sprawność ich wdrażania. Innowacje biorą się z wiedzy”⁵. J. Rokita przedstawia proces tworzenia i powiększania wartości przedsiębiorstwa za pomocą innowacji⁶. Wyższe wartości dodane oraz nowe wartości są tworzone w rezultacie wdrażania zmian organizacyjnych. Rozważając te zagadnienia, pisze, że „innowacje, które powinny umacniać przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, muszą dostarczać mu nowych wartości lub tworzyć większą niż dotychczas wartość dodaną. Jest to pewien proces [...]. Podstawą tego procesu jest wiedza o technologiach, rynku, konkurentach oraz zdolność uczenia się organizacji, czyli zdolność wykorzystania tej wiedzy w procesach innowacyjnych”⁷. Problemem jest podział tej wartości dodanej, którą uzyskuje producent lub oferent usług z konsumentem. Nowe sposoby dystrybucji wiążą się ze sposobem dojścia do konsumenta i ewentualnym dzieleniem się możliwej do uzyskania wartości dodanej z kanałami dystrybucji.

Aktywność innowacyjna zależy od wielu złożonych czynników zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa. Do szczególnie ważnych czynników wewnętrznych należy podsystem społeczny. Jednym z głównych elementów tego

³ A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Kraków 2003, s. 42.

⁴ B. Fryzeł, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Toruń 2004, s. 96.

⁵ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa 2004, s. 104.

⁶ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2005, s. 194–195.

⁷ *Ibidem*, s. 195.

podsystemu, szczególnie istotnym w kreowaniu innowacji, jest kultura organizacyjna. Kultura o wysokiej jakości stanowi efektywne narzędzie zarządzania poprzez takie elementy jak otwartość komunikacyjna, płaskie struktury, mały dystans do władzy formalnej oraz niski stopień unikania ryzyka i niepewności przez przedsiębiorstwo. B. Fryzel pisze: „innowacja zapoczątkowana w warunkach kultury bieżącej, aby zostać wdrożoną i osiągnąć pożądany efekt o skali długotrwałej musi oprzeć się na gruntownej i dogłębnej modyfikacji kulturowej. Proces zmian organizacyjnych będzie przebiegał gładko tylko w warunkach bycia akceptowanym przez społeczność pracowniczą”⁸. Zmiana kulturowa powinna wyprzedzać proces zmiany innowacyjnej. Zaniedbanie owego wyprzedzenia i prowadzenie zmian równoległe we wszystkich zakresach niesie ze sobą ryzyko większych trudności we wdrażaniu zmian innowacyjnych z uwagi na fakt ich kwestionowania przez pracowników. Szansą na rzeczywisty rozwój innowacyjności jest dopasowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa do wymogów jego strategii ogólnej, skorelowanej ze strategią innowacji organizacji. Korekta kultury organizacyjnej w kierunku zwiększenia potencjału kreowania innowacji powinna być także skorelowana ze strategią personalną. A. Francik podkreśla istotę związku innowacji z kulturą organizacyjną organizacji i podaje liczbowe wyniki korelacji między wskaźnikami innowacyjności a kulturą organizacyjną dla 113 badanych organizacji⁹. Formy organizacyjne stosowane w zarządzaniu innowacjami, charakteryzują się zróżnicowanym stopniem centralizacji. Organizacje wirtualne sprzyjają powstawaniu innowacji organizacyjnych i marketingowych. Będąc zdecentralizowaną formą współpracy, zjednoczoną ze względu na realizowany cel, mają cechy pozwalające na dużą swobodę i niezależność partnerów. Taki sposób organizowania działań daje duże możliwości rozwijania procesów innowacyjnych. Ponadto wirtualne gospodarowanie sprzyja tworzeniu lepszych innowacji z punktu widzenia jakości dzięki doskonałości w konfiguracji kluczowych kompetencji w szybszym czasie oraz przy niższych kosztach¹⁰. Ogólnie możemy stwierdzić, że organizacje wirtualne sprzyjają tworzeniu innowacji, jako że są mocno zorientowane na rynek i klienta.

Należy zauważyć, że aktywność innowacyjna zależy od wielu złożonych czynników wewnętrznych i zewnętrznych organizacji. Do najistotniejszych (wewnętrznych) można zaliczyć obszary związane z modyfikacją kultury organizacyjnej, zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz zarządzaniem zmianą innowacyjną w przedsiębiorstwie. Na szczególne podkreślenie zasługuje długotrwała modyfikacja kultury oraz możliwa do wprowadzenia w szybkim tempie zmiana dotycząca pozyskiwania i postrzegania personelu jako kapitału intelektualnego, ukierunkowany jego rozwój, jak również tworzenie odpowiedniej atmosfery w środowisku pracy, kształtowanie poprawnych stosunków międzyludzkich i skutecznego systemu motywowania.

⁸ B. Fryzel, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 58.

⁹ A. Francik, *Sterowanie procesami...*, s. 134–138.

¹⁰ A. Sankowska, *Organizacja wirtualna...*, s. 110.

Literatura naukowa podkreśla, że „skoro w literaturze z dziedziny zarządzania przyjął się powszechnie termin kultura organizacyjna, to można równie dobrze posługiwać się terminem kultura innowacyjna do opisywania i badania uwarunkowań procesów innowacyjnych”¹¹. Do kultury innowacyjnej należą m.in.: poziom wykształcenia i ogólnej wiedzy inżynierskiej, ekonomicznej, humanistycznej i społecznej przede wszystkim kadry kierowniczej, ale także pracowników na stanowiskach wykonawczych, sprawne systemy komunikowania się w organizacji, ambicje i atmosfera współzawodnictwa oraz systemy motywacyjne.

Kultura innowacyjna rozciąga się także poza przedsiębiorstwo, na niektóre elementy jego otoczenia, zwłaszcza zaś na odbiorców wyników działalności i dostawców zasobów, niezbędnych do realizacji podstawowych funkcji przedsiębiorstwa. A. Francik podkreśla, że „innowacja i realizowane projekty wzbogacają kulturę organizacji, która z orientacji na przeszłość kieruje się ku kulturze innowacyjnej. Ceremoniały, przywiązanie do porządku, wyraźny podział zadań, dystans hierarchiczny, stabilizacja i słaba potrzeba osiągnięć ustępują miejsca zmianom, skłonności do ryzyka, dynamicznym zachowaniom, destabilizacji, a nawet pewnego rodzaju chaosowi. W organizacji o kulturze innowacyjnej przeważają elementy kultury silnej, a więc niepisane a przestrzegane normy, wysokie kompetencje personelu, zaangażowanie, poczucie dumy i ważności, wysoka jakość wspólne sukcesy”¹².

Warunkiem ukształtowania kultury innowacyjnej jest odpowiedni poziom nasycenia wiedzą podsystemu społecznego organizacji. Wiedza i związana z nią tolerancja niepewności oraz realistyczna ocena ryzyka nie dopuszcza do reakcji obronnych i traktowania innowacji jako zagrożenia. Literatura przedmiotu podaje, że „budowanie kultury innowacyjnej przebiega w każdej organizacji dwutorowo: 1) poprzez wykorzystanie wiedzy o negatywnych elementach organizacji i zmianę klimatu w kierunku pobudzenia zdolności i gotowości innowacyjnej oraz 2) kreowanie wewnętrznego rynku zmian opartego na wspólnej wizji strategicznej firmy”¹³.

Zarządzanie innowacjami to nowoczesne zarządzanie, oparte na globalnym poszukiwaniu wiedzy i szybkim jej zastosowaniu do urzeczywistnienia komercyjnych rozwiązań i wzrostu konkurencyjności organizacji. Zarządzanie innowacjami musi uwzględniać potrzeby klientów oraz uwarunkowania wynikające z mikro- i makrootoczenia organizacji. Wybór określonych rozwiązań innowacyjnych powinien kierunkować organizację na budowę przewagi konkurencyjnej oraz uwzględniać jej zasoby¹⁴.

¹¹ W. Popławski, *Kultura innowacyjna i jej znaczenie w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, red. H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, Warszawa 2007, s. 104.

¹² A. Francik, *Sterowanie procesami...*, s. 155.

¹³ *Ibidem*, s. 157.

¹⁴ M. Huczek, *Zarządzanie jako czynnik rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] *Rola przedsiębiorczości w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego*, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, Warszawa-Kraków 2009, s. 96; G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Warszawa 2006, s. 252–253.

Skuteczne zarządzanie innowacjami jest możliwe w organizacjach zdolnych do uruchomienia mechanizmów zmian, w tym budowania modelu sieciowego opartego na wiedzy i informacji. Innowacje oparte na wiedzy różnią się od pozostałych dłuższym przedziałem czasu ich powstawania i komercjalizacji, większym ryzykiem powodzenia, okresowym występowaniem wielu obszarów niewiedzy, które potęgują i tak wysokie ryzyko. Literatura naukowa podkreśla, że „współczesna globalna gospodarka konkurencyjna wymaga zdecydowanego, ofensywnego stylu zarządzania innowacjami. Cechuje ją umiejętność globalnego poszukiwania wiedzy, zdobywania jej z sieci organizacji posiadających większe jej zasoby i wyższe umiejętności (np. drogą benchmarkingu) oraz szybkiego i zdecydowanego podejmowania decyzji”¹⁵.

Organizacja innowacyjna to taka, która permanentnie generuje, realizuje i zbywa nowe produkty oraz taka, która charakteryzuje się zdolnością do ciągłego adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Sprawdzianem innowacyjności jest zawsze to, co uzyskuje z niej użytkownik¹⁶. Można zatem uznać, że współczesna organizacja innowacyjna za cel podstawowy powinna mieć generowanie i tworzenie innowacji, które wynikają z poznania potrzeb odbiorców i ich zaspokojenia. Organizacje innowacyjne charakteryzuje wysoki poziom inteligencji organizacji, w szczególności w jej części dotyczącej inteligencji informacyjnej, technologicznej oraz ekologicznej.

W odróżnieniu od organizacji tradycyjnych charakteryzują się następującymi cechami:

- niezadowoleniem z istniejącego stanu rzeczy i naciskiem na stałe doskonalenie,
- nagromadzeniem kapitału, wiedzy i doświadczenia, wynikającego z wieloletniego działania na rynku,
- naciskiem na eksperymenty, poszukiwania i stałe uczenie się w zakresie rozwoju i doskonalenia kadry kierowniczej,
- infrastrukturę badawczą w postaci laboratoriów, biur technologicznych i projektowych, umożliwiającą szybką realizację projektów badawczych i generowanie nowych produktów i technologii,
- infrastrukturą marketingową pozwalającą na szybkie rozpoznawanie potrzeb klientów,
- rozwojem indywidualnych i grupowych umiejętności rozwiązywania problemów,
- adaptacyjnymi, elastycznymi strukturami organizacyjnymi,
- sprawnym systemem zarządzania opartym na wysokich kwalifikacjach pracowników oraz sprawnym systemach informatycznych¹⁷.

¹⁵ *Ibidem*, s. 256.

¹⁶ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach...*, s. 167–175; A. Sosnowska, S. Łobesko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Warszawa 2000, s. 13; A. Stabryła, *Doskonalenie struktur...*, s. 83; A. Sankowska, *Organizacja wirtualna...*, s. 95–102.

¹⁷ *Ibidem*, s. 86.

Organizacja innowacyjna powinna dokonywać ciągłej analizy otoczenia, a uzyskaną stąd wiedzę wykorzystywać do opracowania strategii innowacji. Strategia ta powinna być zintegrowaną z ogólną strategią organizacji i powinna z niej wypływać. Zarządzanie innowacjami traktowane w izolacji od strategii organizacji stanowi działania przypadkowe i nieefektywne.

Organizację innowacyjną charakteryzuje wysoka zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji oraz wysoka chłonność do przyjmowania innowacji z zewnątrz. Literatura naukowa określa kryteria kwalifikacyjne pozwalające ocenić poziom innowacyjności organizacji.

System zarządzania organizacją musi być dostosowany do tempa zachodzących zmian we współczesnej technice i organizacji. Organizacja innowacyjna powinna stale konfrontować swoje osiągnięcia z ogólnym poziomem rozwoju techniki, a przede wszystkim z wynikami uzyskanymi przez najważniejszych konkurentów. Pracownicy organizacji innowacyjnej powinni posiadać wysoki poziom wiedzy i kwalifikacji zawodowych oraz stale je doskonalić, odznaczać się potrzebą osiągnięć i niezależności, kreatywności, wytrwałości oraz akceptacji ryzyka.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji charakteryzujących ryzyko jako możliwość nieuzyskania zamierzonych efektów działalności gospodarczej, poniesienie niezamierzonych strat lub nakładów wyższych od przewidzianych. Ryzyko wynika z faktu podejmowania decyzji dotyczących przyszłości. Może być następstwem uwarunkowań biologicznych, nowoczesnych technik informacyjno-komunikacyjnych, trendów technologicznych, kulturowych, aktualnej i prognozowanej rzeczywistości gospodarczej¹⁸. M. Bratnicki i J. Strużyńska określają ryzyko jako prawdopodobieństwo negatywnego rezultatu pewnego działania i wyróżniają cztery jego rodzaje z punktu widzenia działania przedsiębiorcy: finansowe, związane z karierą, rodzinne i społeczne oraz psychologiczne¹⁹. M. Krupa definiuje ryzyko jako „[...] prawdopodobieństwo (potencjał, możliwość) uzyskania sukcesu lub/i porażki w wyniku podejmowania działań o charakterze gospodarczym”²⁰.

Ryzyko charakteryzują takie cechy jak:

- obiektywność – realne i istniejące obiektywne zjawiska gospodarcze mające wpływ na sytuację danej organizacji,
- subiektywność – wszelkie decyzje podejmowane prospektywnie są zawsze obarczone mniejszym lub większym błędem,
- ambiwalentność – możliwość wystąpienia zjawiska pozytywnego, jak i negatywnego,
- decyzyjność – stanowi podstawę do podejmowania racjonalnych decyzji,
- dynamiczność – źródło, skala ryzyka może ulegać mniejszym lub większym zmianom w całym procesie gospodarczym.

¹⁸ A. Lipka, *Ryzyko personalne: szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002, s. 13–14.

¹⁹ M. Bratnicki, J. Strużyńska, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Katowice 2001, s. 53.

²⁰ M. Krupa, *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, Kraków–Kluczbork 2002, s. 38.

T.T. Kaczmarek pisze, że pojęcie ryzyka zawiera dwa różne, chociaż ściśle ze sobą związane znaczenia:

- obejmuje procesy dokonujące się poza człowiekiem, w jego otoczeniu, ale wskutek udziału ludzi wywołujące ryzyko,
- ryzyko jako niebezpieczne przedsięwzięcie podjęte przez człowieka i charakteryzujące jego odwagę²¹.

Immanentnymi cechami istnienia i działania organizacji na rynku są ryzyko i niepewność. Zależność między niepewnością i ryzykiem jest wprost proporcjonalna, tj. wraz ze wzrostem zakresu niepewności wzrasta także ryzyko. Ryzyko jest kategorią mierzalną za pomocą reguł rachunku prawdopodobieństwa, jest zatem kategorią obiektywną oraz związane jest raczej z krótkimi okresami, natomiast niepewność jest zjawiskiem niemierzalnym i występuje w długich okresach²².

Niepewność w trakcie podejmowania decyzji w procesie zarządzania ryzykiem w organizacji należy rozpatrywać jako deficyt wiedzy, a zastosowanie nowej wiedzy nieuchronnie wiąże się z ryzykiem. Dlatego ostatnim etapem procesu tworzenia nowej wiedzy są próby jej sprawdzenia i oceny skutków ewentualnego zastosowania. A.K. Koźmiński pisze: „problemem jest trudność określenia ryzyka związanego z zastosowaniem nowej wiedzy. W warunkach uogólnionej niepewności jest to sprawa o kluczowym znaczeniu dla przyszłości organizacji. Ściśle wiąże się z niemożnością precyzyjnego określenia racjonalnego poziomu nakładów na wiedzę. Prawidłowe ustalenie poziomu ryzyka i znalezienie sposobów jego minimalizacji wymaga poznania mechanizmów tworzenia wiedzy”²³.

Ryzyko jest nieodłącznym składnikiem procesu innowacyjnego. Literatura przedmiotu podkreśla, że ryzyko procesu innowacyjnego nasila się zwłaszcza dla innowacji przełomowych i w jej początkowych fazach. Nawet w przypadku najstaranniej przygotowanych innowacji nie da się przewidzieć ich efektu. Ryzyko wiąże się z możliwością niepowodzenia w realizacji celów organizacji wynikających z procesów innowacyjnych, które mogą być konfliktogenne. A. Sankowska stwierdza, że „skłonność do podejmowania ryzyka w dziedzinie innowacji maleje wraz ze wzrostem centralizacji form organizacyjnych współpracy między przedsiębiorstwami”²⁴.

Działanie w warunkach niepewności wymaga podejmowania ryzyka. Wymaga to przede wszystkim zaufania do ludzi, którzy w bezpośrednim kontakcie z ryzykiem szybko podejmują często niekonwencjonalne działania lub elastycznie reagują na zmieniające się warunki. Warunkiem szybkości, elastyczności i innowacyjności działania w sytuacjach bardzo zmiennej niepewności jest więc zaufanie do podwładnych, współpracowników i partnerów oraz przełożonych, od których podwładni oczekują, że będą rozumieli uwarunkowania, w jakich dzia-

²¹ T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2006, s. 52.

²² B. Borowiecki, *Efektywność przedsięwzięć rozwojowych. Metody – analiza – przykłady*, Warszawa–Kraków 1996, s. 27.

²³ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach...*, op. cit., s. 8.

²⁴ A. Sankowska, *Organizacja wirtualna...*, op. cit., s. 103.

tają, wspierali ich w pracy i mieli przekonanie o ich działaniu w dobrej wierze. Zaufanie zawsze wiąże się z ryzykiem²⁵.

Proces zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności organizacji

Doświadczenie przemysłowo-rozwiniętych państw pokazuje, że kształtowanie współczesnej koncepcji zarządzania innowacjami przebiega w kierunku złożoności zadań strategicznego rozwoju przy podwyższeniu ich ryzyka, a innowacje stają się podstawowym czynnikiem rozwoju konkurencyjności organizacji. W związku z tym funkcja zarządzania ryzykiem procesów innowacyjnych ma duże znaczenie i staje się jedną z podstawowych i strategicznie ważnych dla organizacji. Ryzyko powstaje w wyniku niepewności warunków i form procesów innowacyjnych. Główne zadanie zarządzania ryzykiem polega na tym, aby określić możliwe alternatywy rozwoju zdarzeń w procesie innowacyjnej działalności, ocenić możliwości i skutki jego wystąpienia. Przewidywanie ryzyka jest jednym z najważniejszych etapów formułowania strategii rozwoju innowacyjności organizacji. Działanie w zakresie zmniejszania ryzyka jest jednym z podstawowych zadań zabezpieczenia realizacji tej strategii.

Ogólnie możemy stwierdzić, że „zarządzanie ryzykiem obejmuje ryzyko występujące we wszystkich procesach decyzyjnych przedsiębiorcy lub podmiotu podejmującego działania w wybranej dziedzinie”²⁶.

Zarządzanie ryzykiem jest częścią procesu kierowania organizacją w wielu obszarach. Konieczne jest stałe informowanie pracowników o zagrażającym ryzyku, które powinni uwzględniać na wszystkich szczeblach zarządzania. W literaturze zarządzanie ryzykiem uznaje się głównie za podsystem zarządzania. W globalnej gospodarce światowej ryzyko stało się jedną z najważniejszych kategorii. Literatura przedmiotu podaje, że „z racji coraz głębszych powiązań różnych dziedzin życia społecznego i ekonomicznego, obserwowanych we współczesnej gospodarce światowej, powstaje nowa dziedzina Risk Management, którą określa się jako zintegrowane zarządzanie zdywersyfikowanym ryzykiem”²⁷.

Ryzyko wynika z faktu podejmowania decyzji dotyczących przyszłości. Osoba fizyczna lub prawna podejmująca zdywersyfikowane działania nie jest pewna przyszłych wyników. Działanie w warunkach ryzyka z uwagi na nieznaną przyszłość oznacza podejmowanie decyzji w sytuacji braku informacji. Osiągnięcie wyznaczonego celu jest możliwe, ale nie jest pewne.

Szczególne znaczenie zarządzania ryzykiem jako specjalnej funkcji zarządzania jest widoczne przy określeniu strategii rozwoju innowacyjności organizacji, ponieważ ten obszar pracy menedżera ma najwyższy poziom niepewności, a więc charakteryzuje się dużym ryzykiem. Przez pojęcie zarządzania rozwojem

²⁵ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach..., op. cit.*, s. 143.

²⁶ T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie..., s. 96.*

²⁷ *Ibidem*, s. 48.

innowacyjności firmy rozumieć należy całokształt praktycznych środków formułowanych na podstawie zasad, metod i instrumentów podejmowania decyzji z uwzględnieniem sformułowanych kryteriów efektywności zarządzania, co pozwala obniżyć niepewność rezultatów rozwoju innowacyjności organizacji i zmniejszyć koszty osiągnięć celów zarządzania.

Zarządzanie ryzykiem obejmuje ryzyko występujące we wszystkich procesach decyzyjnych podmiotu podejmującego działania w poszczególnych dziedzinach. Współczesne czynne zarządzanie ryzykiem polega na poznawaniu przyczyn ryzyka, ograniczeniu strat i budowaniu strategii sukcesu. Narzędziem skutecznego zarządzania ryzykiem jest sprawny wewnętrzny system informacji, komunikacji i kontroli.

Dokonując systematyki procesu zarządzania ryzykiem, można przedstawić pięć jego faz, a mianowicie:

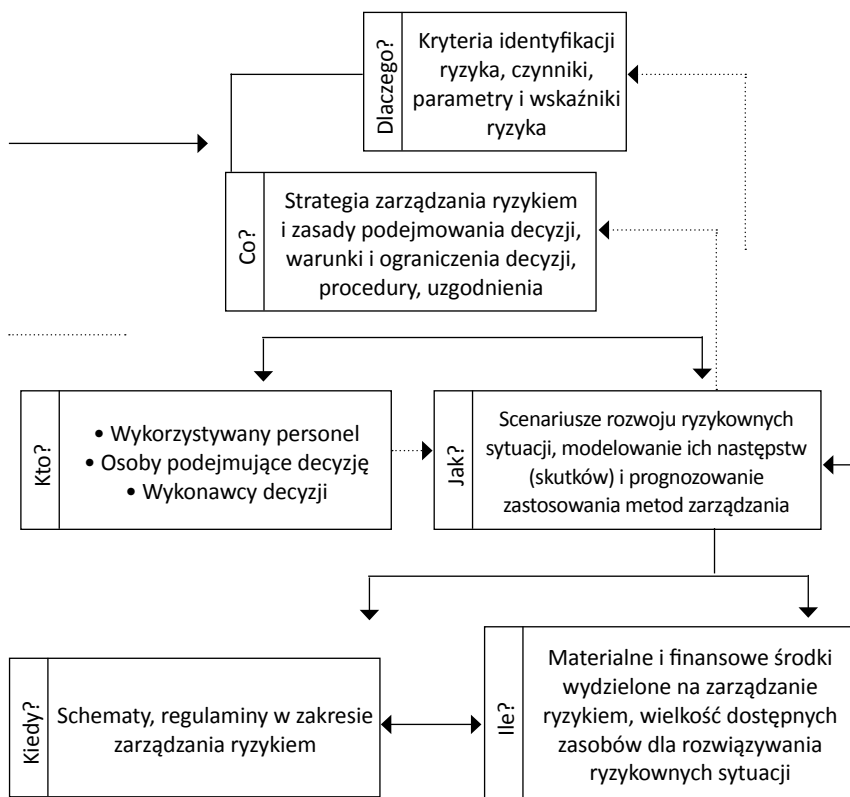
1. Identyfikacja ryzyka. Do zadań w tej fazie należą: określenie kryteriów ryzyka, opracowanie metody identyfikacji ryzyka, sformułowanie systemu klasyfikacji ryzyka.
2. Analiza i ocena ryzyka. Zadania w tej fazie to: sformułowanie wykazu możliwych sytuacji ryzykownych, ocena stopnia i wymiaru dla każdej sytuacji ryzykownej.
3. Opracowanie przedsięwzięć z zakresu zarządzania ryzykiem. Do zadań w tej fazie należą: opracowanie metody zarządzania ryzykiem, zorganizowanie procesu zarządzania ryzykiem, określenie środków w zakresie zapobiegania ryzyku.
4. Decyzje i działania w obszarze zarządzania ryzykiem. Zadania w tej fazie to: ustalenie priorytetów, wybór narzędzi, zastosowanie optymalnej kombinacji.
5. Ocena podjętych działań, kontrola, monitoring.

Uporanie się z ryzykiem wymaga spełnienia wielu warunków. Głównie należy do nich zaliczyć dwie nieraz wzajemnie wykluczające się możliwości działania. Menedżer podejmujący decyzję musi je znać, a możliwe rozwiązania muszą służyć kwestii bezpieczeństwa działającej organizacji, ponieważ posiadanie sensownej alternatywy prowadzi do aktu wyboru i podjęcia właściwej decyzji. Podstawą tego procesu jest wnikliwa analiza prawdopodobnych wariantów (różnych metod rozwiązań), co prowadzi do wyboru jednego optymalnego. Charakteryzują się one tym, że mogą być zrealizowane tylko niezależnie od siebie, natomiast nigdy razem i to nawet w sytuacji, kiedy przedsiębiorca ma dostateczną ilość środków, aby je równolegle zrealizować. W procesie zarządzania ryzykiem istotnym problemem jest sformułowanie systemu zarządzania wiedzą w zakresie ryzyka.

Ważnym zadaniem w zarządzaniu ryzykiem jest opracowanie procedury formowania planu zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności organizacji oraz dokumentu opisującego strategię zarządzania ryzykiem. Jako zasada, plan buduje się na podstawie wydzielenia najbardziej istotnego ryzyka, z którym może spotkać się organizacja przy realizacji strategii rozwoju innowacyjności. Dlatego, aby lista dla wszystkich przypadków ryzyka mogła służyć jako podstawa formułowania planu zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności, każde z ryzyka powinno być opisane w formie kolejnych odpowiedzi na szereg pytań (rys. 1). Najczęściej kryteriami wydzielenia najbardziej istotnych rodzajów ryzyka może być:

- realna możliwość niekorzystnego rozwoju zdarzeń,
- istotnie negatywne następstwa mające negatywny wpływ na przebieg innowacyjnego procesu w organizacji,
- złożoność środków służących do rozwiązań sytuacji ryzykownych²⁸.

Jednak w zależności od specyfiki sytuacji kryteria te mogą być modyfikowane i w różny sposób łączone.



Rysunek 1. Procedura formowania planu jako podstawowego elementu zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności organizacji

Transformacja organizacji tradycyjnej na innowacyjną jest przedsięwzięciem złożonym. Aby tę zmianę przeprowadzić, należy określić misję, cele strategiczne i strategię organizacji. A. Francik zwraca uwagę na skuteczność strategii przejścia organizacji tradycyjnej na innowacyjną i pisze, że: „strategia w organizacji innowacyjnej określa kierunki, a nie limity i ograniczenia, tym samym zachęca do jej wypełnienia treścią i pomysłami [...] jest ściśle związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi”²⁹.

²⁸ W.P. Wasiljew, *Innowacyonnaja diejatielnost'. Ekonomika i uprawlenije*, Moskwa 2008, s. 115.

²⁹ A. Francik, *Sterowanie procesami...*, s. 154.

W celu prawidłowego przebiegu procesu innowacyjnego należy organizację odpowiednio przygotować, tak aby zminimalizować opór wobec zmian i przekonać uczestników zmian do słuszności ich przeprowadzenia. Najważniejszym dla akceptacji innowacji elementem systemu organizacyjnego jest kultura organizacyjna będąca zespołem norm i wartości akceptowanych przez członków organizacji. Przygotowanie do procesu innowacyjnego należy zacząć od kształtowania składników kultury przyjaznych innowacji. Literatura przedmiotu podkreśla, że „ukształtowanie kultury organizacyjnej może okazać się niemożliwe bez odpowiedniego nasycenia wiedzą podsystemu społecznego. Wiedza i związana z nią tolerancja niepewności oraz realistyczna ocena ryzyka nie skłania do reakcji obronnych i traktowania innowacji jako zagrożenia”³⁰. Procesem innowacyjnym potrzebne są odpowiednio elastyczne struktury. Przeformułowanie organizacji tradycyjnej na innowacyjną wymaga czasu i dużego wysiłku.

Główne obszary ryzyka oraz zakres działań kierownictwa organizacji w procesie zarządzania innowacjami przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Działania dla zarządzania innowacjami i obszary ryzyka

Lp.	Etapy procesu innowacji	Zakres działań zarządczych	Główne obszary ryzyka (zagrożenia)
1	2	3	4
1.	Poszukiwanie pomysłów wewnątrz firmy i w jej otoczeniu	Promowanie w firmie zachowań innowacyjnych. Zdefiniowanie celów nowego produktu i przyszłych rynków. Określenie wielkości środków na innowacje oparte na wiedzy. Tworzenie pomysłów. Ocena pomysłów. Analiza zgodności pomysłu z celami, strategią i zasobami przedsiębiorstwa. Rozwój i testowanie koncepcji produktu.	Angażowanie dużych środków na B+R. Trudności w celnym „wyłuskaniu” trafionej innowacji (ryzyko błędu odrzucenia dobrego pomysłu, ryzyko błędu przepuszczenia złych pomysłów). Brnięcie w finansowaniu dalszych etapów rozwoju nietrafionego produktu. Duże zużycie czasu pracy na generowanie i przetwarzanie pomysłów. Błąd na ocena słabych i silnych stron przedsiębiorstwa.
2.	Tworzenie prototypu nowego produktu i jego akceptacja przez kierownictwo	Budowa modeli (fizycznych, wirtualnych). Analiza zalet i wykrycie wad produktu. Testowanie koncepcji produktu (wg rozpoznanych oczekiwań klientów). Przekształcanie atrybutów klienta w atrybuty techniczne. Podjęcie decyzji akceptującej opracowanie nowego produktu.	Niebezpieczeństwo budowy modelu zbyt odległego od rzeczywistości. Błędne rozpoznanie atrybutów klienta.

³⁰ *Ibidem*, s. 157.

3.	Opracowanie strategii marketingowej i analiza ekonomiczna	Oszacowanie wielkości, struktury i zachowania się rynku docelowego, planowane pozycjonowanie produktu, wielkości sprzedaży, oczekiwane zyski. Określenie planowanej ceny nowego produktu, strategii dystrybucji i budżetu marketingu. Określenie wielkości sprzedaży w długim okresie, koszty i zyski docelowe (atrakcyjność oferty) oraz strategię marketingu mix.	Niewłaściwie opracowana strategia marketingowa oraz błędy analizy ekonomicznej (przeszacowanie lub niedoszacowanie kosztów i zysków).
4.	Tworzenie zespołu operacyjnego i praca nad innowacją. Zawijazanie alianów z innymi firmami	Powołanie interdyscyplinarnego zespołu operacyjnego złożonego ze specjalistów działu B+R, marketingowego i innych. Praca (nadzorowanie prac innych grup) nad najważniejszymi elementami projektu. Prowadzenie wspólnych prac z sojusznikiem lub ustalenie i rozdział kompetencji. Rygorystyczne testowanie prototypu w tym także przez konsumentów. Rozwój produktu w warstwie rzeczywistej i poszerzonej.	Błędny lub niekompletny dobór składu zespołu operacyjnego (brak przedstawicieli odpowiedzialnych za istotne funkcje organiczne przedsiębiorstwa). Przyjęcie na kolejnym etapie błędnej koncepcji rozwoju innowacji. Błędne rozpoznanie możliwości i nietrafny wybór alianta. Zlekceważenie uwag wynikających z testowania nowego produktu.
5.	Rozwój produktu i testowanie rynku	Testy techniczne produktu. Testy preferencji konsumentów. Nadanie produktowi określonej marki. Rozpoznanie reakcji nabywców, dystrybutorów i sprzedawców. Decyzja o wprowadzeniu produktu na rynek.	Błędne rozpoznanie reakcji nabywców, dystrybutorów i sprzedawców oraz błędne oszacowanie wielkości rynku. Rezygnacja (lub ograniczenie) z testowania produktów o wysokich nakładach inwestycyjnych i dużym stopniu ryzyka. Niebezpieczeństwo przejęcia pomysłu przez konkurencję. Zbyt wysokie koszty testowania rynku.
6.	Komercjalizacja produktu innowacyjnego	Zawarcie kontraktów na produkcję. Budowa lub wynajęcie pomieszczeń produkcyjnych. Wyposażenie i uruchomienie linii produkcyjnej o określonej skali produkcji. Uruchomienie intensywnych działań marketingowych	Bardzo wysokie koszty związane z uruchomieniem produkcji na pełną skalę. Całkowite niepowodzenie produktu. Częściowe niepowodzenie produktu (pokrycie tylko kosztów zmiennych i części kosztów stałych).

		(wywołanie popytu rynkowego na nowy produkt). Wybór odpowiedniego momentu wejścia na rynek oraz strategii geograficznej.	Względne niepowodzenie produktu (zysk mniejszy od oczekiwanej stopy zwrotu). Bardzo wysokie koszty działań marketingowych a w szczególności na reklamę, promocję i dystrybucję. Niewłaściwy moment wejścia na rynek lub wybór miejsca wprowadzenia nowego produktu. Niebezpieczeństwo pojawienia się konkurencji z podobnym produktem.
--	--	--	--

Źródło: G. Kobylko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Warszawa 2006, s. 254–255.

Innowacja oparta na wiedzy posiada genetycznie zaprogramowane ryzyko i często nie można go wyeliminować na drodze skrupulatnego zarządzania. Zmiana filozofii działania organizacji ustabilizowanej i bezpiecznej na organizację tolerującą niepewność i zezwalającą na działalność obarczoną ryzykiem daje pracownikom poczucie wolności wewnętrznej i zewnętrznej, co pozwala tej organizacji na osiągnięcie sukcesu i wyprzedzenie konkurentów³¹.

Bardzo ważną rolę w rozwoju pola przestrzeni ryzyka odgrywa system motywacyjny zmierzający do zwiększenia aktywności pracowników i tolerowania niepewności w ich działaniu.

W realizacji istotnych innowacji opartych na wiedzy zachodzi często potrzeba zawierania sojuszy strategicznych pomiędzy dużymi potentami, co generuje dodatkowe ryzyko polegające na różnym korzystaniu z zysków płynących z komercjalizacji innowacji. Znaczne ryzyko innowacji wynika z faktu, że trudno przewidzieć, czy rynek będzie chłonny, obojętny, czy też klienci mogą się opierać przyjmowaniu wprowadzanej nowości.

Należy podkreślić, że innowacja oparta na wiedzy wymaga wyjątkowego sprawnego zarządzania. Z uwagi na wysokie ryzyko wymagane jest duże zaangażowanie kompetentnego kierownictwa organizacji, uwzględniającego nie tylko problematykę techniczną innowacji, lecz również jej stronę rynkową, finansową itd.

Organizacyjne aspekty zarządzania ryzykiem w innowacyjnej działalności organizacji

Organizacja zarządzania ryzykiem w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa ukierunkowana jest na racjonalne połączenie wszystkich elementów podsystemu zarządzania ryzykiem. Praktyka pokazuje, że integracja zarządzania ryzykiem

³¹ *Ibidem*, s. 166.

w ogólny system zarządzania przebiega z dużymi trudnościami także w organizacjach z wysoko rozwiniętą kulturą organizacyjną. Zarządzanie ryzykiem często jeszcze pozostaje częścią systemu zarządzania poszczególnymi projektami innowacyjnymi, a nie podsystemem ogólnego systemu zarządzania rozwojem innowacyjności organizacji. W sumie formułująca się baza wiedzy o ryzyku ma fragmentaryczny charakter, a potencjał nagromadzonej wiedzy wykorzystuje się w sposób ograniczony (w przedziale kilku sąsiednich projektów).

Realizacja funkcji zarządzania ryzykiem w procesie rozwoju innowacyjności organizacji wymaga zbudowania organizacyjnego zabezpieczenia, które formułuje się, wychodząc z zadań zarządzania ryzykiem. Do zadań tych należą:

- określenie możliwych przypadków występowania negatywnych czynników środowiska wewnętrznego i zewnętrznego wpływających na dynamikę procesu rozwoju innowacyjności organizacji i na jej efektywność, prognozowanie i identyfikacja ryzyka,
- opracowanie prognozy możliwych przejawów i scenariuszy rozwoju następstw sytuacji niosących ryzyko rozwoju innowacyjności organizacji, analiza i ocena ryzyka,
- opracowanie metod zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności organizacji na podstawie ograniczenia możliwości powstawania ryzykownych sytuacji i zmniejszenia ich negatywnych następstw w bieżącej działalności innowacyjnej,
- tworzenie i zabezpieczenie racjonalnego efektywnego funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności organizacji, realizacja decyzji w zakresie zarządzania ryzykiem.

Kształtowanie organizacyjnego zabezpieczenia zarządzania ryzykiem w procesie rozwoju innowacyjności organizacji powinno zaczynać się od wyboru bazowego podejścia do zarządzania ryzykiem. Wybór ten przeprowadza się w oparciu o kryteria:

- efektywność zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności organizacji,
- wielkość zadań zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności organizacji.

Przez pojęcie efektywności zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności organizacji rozumiemy stopień zabezpieczenia realizacji celów zarządzania ryzykiem. Stopień efektywności można określić w oparciu o następujące kryteria:

- likwidowanie i unikanie ryzyka w wyniku stosowania odpowiednich metod zarządzania,
- obniżenie ciężkości następstw ryzyka w wyniku słabej jakości zarządzania (suma strat i nakładów na rozwiązanie powstałych sytuacji ryzykownych),
- obniżenie możliwości powstania sytuacji ryzykownych,
- obniżenie ciężkości następstw w wyniku powstałego ryzyka (jako suma strat i nakładów na rozwiązanie powstałych sytuacji ryzykownych).

Wielkość skali zadań zarządzania ryzykiem ocenia się według stopnia wciągnięcia komórek organizacyjnych danej organizacji w procesy zarządzania ryzykiem (rys. 2).

Wielkość zadań zarządzania ryzykiem innowacyjnej działalności organizacji	Ogólnooorganizacyjne zadania 1,0	Koncentracja uwagi na osiągnięcie docelowego rezultatu z przyciągnięciem zewnętrznych zasobów dla bezpieczeństwa i rozwiązania ryzykownych sytuacji. Koszty w danym przypadku drugorzędne. „Rezultat za wszelką cenę” kwadrat 4	Najwyższa priorytetowość zadań, związanych z osiągnięciem docelowego rezultatu w zakresie bezpieczeństwa i rozwiązywania sytuacji ryzykownych. Kontrola okresu rozwiązywania sytuacji ryzykownych. Orientacja na istotne zasoby. „Aktualny rezultat” kwadrat 1
	Zadania obejmujące część organizacji 0,0	Koncentracja uwagi na kosztach bez przyciągnięcia zewnętrznych zasobów dla bezpieczeństwa i rozwiązania ryzykownych sytuacji. Okres osiągnięcia docelowego rezultatu w danym przypadku drugorzędny. „Przestrzeganie budżetu” kwadrat 3	Priorytetowość zadań związanych z zapewnieniem osiągnięcia docelowego rezultatu dla bezpieczeństwa i rozwiązania sytuacji ryzykownych przy minimalizacji kosztów. Orientacja na istotne zasoby. „Pewny rezultat” kwadrat 2
		Niska 0,0	Wysoka 1,0
	Efektywność zarządzania ryzykiem innowacyjnej działalności organizacji		

Rysunek 2. Macierz bazowego wyboru podejścia do organizacji zarządzania ryzykiem innowacyjnej działalności organizacji

Z punktu widzenia strategii zarządzania rynkiem rozwoju innowacyjności organizacji dla sytuacji charakteryzującej kwadrat 1 zaleca się utworzenie oddzielnej komórki organizacyjnej wraz z przekazaniem pełnomocnictwa i odpowiedzialności zarządzania ryzykiem innowacyjnego rozwoju organizacji (scenariusz centralizowany system zarządzania ryzykiem). Wynika to z wielkości zadań i wprowadzenia w procesy zarządzania ryzykiem więcej niż 50% komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa (innowacyjne przedsięwzięcia jako element strategii innowacyjnej wymagają współdziałania wielu komórek). Powyższe podejście do kształtowania strategii zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności jest charakterystyczne dla dużych organizacji z wysoką aktywnością innowacyjną. Komórka organizacyjna (zarządzająca ryzykiem rozwoju organizacji) powinna być usytuowana na hierarchicznie wyższym poziomie zarządzania (szczeblu dyrekcji) i podporządkowana menedżerowi ryzyka, ponieważ zadania z zakresu zarządzania ryzykiem innowacyjnej działalności posiadają ogólnooorganizacyjny cha-

rakter, a ich złożoność wymaga stałego zaangażowania specjalistów wszystkich komórek organizacyjnych.

Dla sytuacji przedstawionej w kwadracie 2 celowe jest stosowanie scentralizowanego podejścia do zarządzania ryzykiem. Koordynację działalności komórek funkcjonalnych i poszczególnych jednostek biznesu przedsiębiorstwo zabezpiecza na poziomie dyrekcji (może wprowadzić stanowisko ds. zarządzania ryzykiem). Zadania zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności dotyczą części organizacji i ich rozwiązanie związane jest z prostą specjalistyczną funkcją komórek i jednostek biznesu. Zadaniem kierownictwa organizacji jest formułowanie jednolitej polityki zarządzania ryzykiem i rozwiązywanie wewnętrzzakładowych konfliktów w procesie realizacji zadań.

Organizacja charakteryzująca się powyższą sytuacją ma niską aktywność innowacyjną, a strategia jej rozwoju zorientowana jest ekstensywnie. Dostatecznie często funkcje zarządzania ryzykiem w innowacyjnej działalności realizuje się spontanicznie, od przypadku do przypadku lub ignoruje się. Bez zbudowania wewnętrzorganizacyjnych procesów zarządzania ryzykiem w tych organizacjach zwiększają się koszty, zmniejsza efektywność działalności i obniża się poziom konkurencyjności w perspektywie strategicznej.

W kwadracie 3 przedstawiono sytuację charakterystyczną dla małych przedsiębiorstw, których kultura organizacyjna zaczyna się dopiero kształtować oraz dla średnich i dużych organizacji z niskim poziomem zarządzania. Własny potencjał innowacyjnej działalności tych organizacji jest nieznaczny, wskutek czego zachodzi konieczność przyciągania zewnętrznych zasobów dla sformułowania strategii rozwoju innowacyjności i zabezpieczenia ich realizacji. Podstawowym zasobem wykorzystywanym w zarządzaniu ryzykiem rozwoju innowacyjności jest nowa wiedza przekazywana przez organizacje konsultacyjne i edukacyjne. W danej sytuacji nie zachodzi potrzeba kształtowania w strukturze organizacji oddzielnej komórki organizacyjnej ds. zarządzania ryzykiem, ponieważ zagadnienia te dotyczą części organizacji (są lokalne) i mogą być rozwiązywane w granicach kompetencji funkcjonalnych specjalistów. Edukacja i praca konsultantów pozwala podwyższyć efektywność zarządzania ryzykiem. Przyrost wiedzy może spowodować rozwój sytuacji od kwadratu 3 do kwadratu 2. Sytuacja przedstawiona w kwadracie 3 jest niestabilna, tj. albo organizacja zostanie zmuszona prowadzić zarządzanie ryzykiem i podwyższyć jej efektywność, albo zaprzestanie funkcjonowanie pod naciskiem często powstających sytuacji z klasy ryzyka. Przez to stadium przechodzą małe innowacyjne przedsiębiorstwa.

Procesy innowacyjne prowadzone na wielką skalę i obejmujące całą organizację warunkującą przejście sytuacji w kwadrat 4 charakteryzujący się złożonością zadań rozwoju innowacji przy deficycie wewnętrznych zasobów i niskiej efektywności zarządzania. Ta sytuacja wymaga przyciągnięcia zasobów z zewnątrz oraz jest uwarunkowana dużymi i złożonymi przedsięwzięciami innowacyjnymi. W realizację tych przedsięwzięć zaangażowane jest więcej niż połowa komórek organizacyjnych. Jako zasada, w kwadracie tym znajdują się duże i średnie organizacje prowadzące realizację przedsięwzięć innowacyjnych. Przy niskiej efektywności zarządzania ryzykiem (jako skutku niskiego poziomu zarządzania

organizacją) jedynie możliwym czynnikiem sprzyjającym obniżeniu ryzyka jest mobilizacja zasobów z otoczenia, np. od wynajęcia dodatkowego kwalifikowanego personelu w dziedzinie zarządzania ryzykiem do przekazania części funkcji zarządzania zewnętrznym konsultantom i specjalizowanym instytutom (audytory, konsultanci, instytucje patentowe itp.). Zadania koordynacji wymagają powołania specjalizowanej organizacji zarządzania ryzykiem na wyższym poziomie hierarchicznym zarządzania, który powinien organizować i koordynować działalność wszystkich komórek organizacyjnych w danym obszarze.

Tworzenie i zabezpieczenie racjonalnego i efektywnego funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności organizacji wymaga metodycznego zabezpieczenia integrującego wszystkie dostępne metody zarządzania ryzykiem: ekonomiczne, organizacyjne i społeczno-psychologiczne.

Literatura naukowa przedstawia tradycyjne i alternatywne podejście do oceny efektywności zarządzania ryzykiem innowacyjnej działalności organizacji³². Zgodnie z tradycyjnym podejściem, efektywność można rozpatrywać jako stosunek rezultatu do poniesionych nakładów w celu osiągnięcia tego rezultatu. Nakłady na zarządzanie ryzykiem innowacyjnej działalności podzielono na planowane (zmienne i względnie stałe) oraz dodatkowe³³. Autor monografii uzasadnia i podkreśla, że posługiwanie się tradycyjnym wskaźnikiem efektywności prowadzi do stymulacji nieuzasadnionego podwyższenia planowanych nakładów oraz pisze, że: „tradycyjne podejście do oceny efektywności zarządzania ryzykiem w procesie formułowania strategii rozwoju przedsiębiorczości organizacji okazuje się mało produktywnym i nie pozwala określić, w jakim stopniu jest efektywne opracowana i jak funkcjonuje system zarządzania ryzykiem”³⁴.

Alternatywnym podejściem do powyższej oceny efektywności jest ocena skuteczności osiągnięcia celów zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności organizacji. Problematyka planowania poziomu efektywności zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności stanowi złożone metodyczne zadanie. Chodzi o możliwości przeprowadzenia analizy w stadium formowania strategii i po jej realizacji (przy zamknięciu pośrednich i końcowych wyników) oraz przy nieprzeciwstawnych strategicznych celach ogólnych organizacji. Wymagania te można spełnić poprzez przyjęcie funkcji celu zarządzania ryzykiem strategii rozwoju innowacyjności organizacji, która polega na opracowaniu i realizacji rozwiązania z zakresu zarządzania ukierunkowanego na zapobieganie i/lub skuteczne rozwiązanie ryzykownych sytuacji w procesie realizacji tej strategii. Spowoduje to powstanie pewnego poziomu długookresowej zdolności konkurencyjnej organizacji i/lub tendencję jej pozytywnej (i celowej) zmiany w zewnętrznym otoczeniu przy możliwie najmniejszych kosztach.

Dla sformułowania kryterium skuteczności zarządzania ryzykiem celowo będzie wykorzystać podejście uwzględniające różne formy przejawiania się ryzyka działalności innowacyjnej. Wtedy ocenę efektywności zarządzania ryzykiem

³² W.P. Wasiljew, *Innowacyonnaja dejatel'nost'...*, s. 144–155.

³³ *Ibidem*, s. 146–147.

³⁴ *Ibidem*, s. 149.

określa się według stopnia osiągania formalnych wskaźników skuteczności, do których odnosi się m.in. właściwy czas realizacji zadań z zakresu przedsięwzięć, wielkości stopnia osiągania celów rozwoju innowacyjności organizacji, przestrzeganie budżetu realizacji przedsięwzięć.

Czas realizacji przedsięwzięć innowacyjnych literatura proponuje się określać wskaźnikiem rytmiczności X_1 :

$$X_1 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n [\max(t_i; t_i) - t_i]^{35}}{\sum_{i=1}^n t_i}$$

p k

gdzie: t_i ; t_i – odpowiednio rzeczywista i normatywna długotrwałość realizacji *i-tego* przedsięwzięcia zgodnie ze strategią rozwoju innowacyjności organizacji, n – liczba przedsięwzięć w planie strategicznym rozwoju innowacyjności organizacji.

Ekonomiczny sens tego wskaźnika stanowi odpowiednią ocenę przekraczania terminów realizacji przedsięwzięć innowacyjnych w porównaniu z ogólnym czasem trwania wszystkich przedsięwzięć. Jeśli czasy trwania są zachowane to $X_1=1$. Czym mniejsze X_1 , to z tym mniejszym sukcesem przebiega realizacja strategii, tym mniej efektywnie zarządza się ryzykiem.

Wskaźnik stopnia przestrzegania budżetu przeznaczonego na realizację przedsięwzięć innowacyjnych określa się w oparciu o zależność:

$$X_2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n [\max(C_i; C_i) - C_i]}{\sum_{i=1}^n C_i}$$

p k

gdzie: C_i ; C_i – odpowiednio rzeczywiste i normatywne wydatki poniesione na realizację *i-tego* przedsięwzięcia zgodnie ze strategią rozwoju innowacyjności organizacji, n – liczba przedsięwzięć w planie strategicznym rozwoju innowacyjności organizacji.

³⁵ *Ibidem*, s. 50.

Ekonomiczny sens tego wskaźnika polega na ocenie podwyższenia wartości preliminarza wydatków na realizację przedsięwzięć innowacyjnych w porównaniu z ogólną sumą nakładów na wszystkie przedsięwzięcia. Jeżeli przestrzega się realizacji budżetu strategii, to $X_2=1$. Im mniejsze X_2 , tym mniejszy sukces realizacji strategii oraz tym mniej efektywne zarządzanie ryzykiem rozwoju innowacyjności organizacji.

Osiągnięcie celów rozwoju innowacyjności organizacji określa się przez średnioważony wskaźnik X_3 :

$$X_3 = \frac{\sum_{i=1}^k W_i \min(g_i; g_i^*)}{\sum_{i=1}^k W_i}$$

gdzie:

g_i ; g_i^* – odpowiednio rzeczywisty i normatywny poziom osiągnięcia i -tego celu (zadań) rozwoju innowacyjności organizacji,
 W_i – waga i -tego celu (zadania)
 k – liczba celów (zadań)

Ekonomiczny sens danego wskaźnika polega w integralnej ocenie osiągnięcia wszystkich przedstawionych celów strategicznego rozwoju innowacyjności organizacji. Jeśli wszystkie cele osiągnięto $X_3=1$. Im mniejsze X_3 , tym mniejszy sukces realizacji strategii oraz tym mniej skutecznie zabezpiecza się zarządzanie ryzykiem rozwoju innowacyjności organizacji.

Efektywność zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności organizacji określa się za pomocą trójwymiarowego wektora $(X_1 \ X_2 \ X_3)$ według formuły:

$$X_0 = X_1 + X_2 + X_3 - X_1X_2 - X_2X_3 - X_1X_3 + X_1X_2X_3^{36}$$

Literatura naukowa podkreśla, że ta metoda pozwala określić poziom skuteczności zarządzania ryzykiem w procesie formułowania strategii rozwoju innowacji w organizacji, ponieważ przy określaniu terminów, budżetu i celów zarządzania ryzykiem procesu rozwoju innowacyjności organizacji dopuszcza się odchylenia lub zadaje się zakres dopuszczalnego znaczenia parametrów celu.

Współzależność planowanej i realnej efektywności zarządzania ryzykiem pokazuje jakość operatywnego zarządzania ryzykiem.

³⁶ *Ibidem*, s. 153.

Podsumowanie

W zarządzaniu ryzykiem rozwoju innowacyjności organizacji ważna jest odpowiednia do danych warunków koncepcja oraz ustalenie jednoznacznej odpowiedzialności menedżerów za kierowanie poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. Istotnym elementem w zarządzaniu ryzykiem rozwoju innowacyjności jest ograniczenie i eliminowanie przyczyn ryzyka. Możliwe to jest przy właściwej zasobności informacji i odpowiednim ich przetworzeniu. Menedżer posiadający odpowiednie informacje oraz doświadczenie może antycypować ryzyko oraz skutki podjętych działań. W zarządzaniu ryzykiem personalnym ważne jest, aby uniknąć asymetrii informacji, tj. sytuacji, gdy pracownicy mają większy zasób informacji niż menedżer lub odwrotnie.

Bibliografia

- Borowiecki B., *Efektywność przedsięwzięć rozwojowych. Metody – analiza – przykłady*, Fogra, Warszawa–Kraków 1996.
- Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, AE w Katowicach, Katowice 2001.
- Chodyński A., *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wyd. WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2002.
- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość, praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2003.
- Fryzel B., *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2004.
- Huczek M., *Zarządzanie jako czynnik rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] *Rola przedsiębiorczości w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego*, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Wyd. Nowa Era, Warszawa–Kraków 2009.
- Kaczmarek T.T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2006.
- Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Krupa M., *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 2002.
- Lipka A., *Ryzyko personalne: szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2002.
- Machaczka A., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa–Kraków 1998.
- Popławski W., *Kultura innowacyjna i jej znaczenie w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, red. H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

- Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Sosnowska A., S. Łobesko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Diffin, Warszawa 2000.
- Stabryła A., *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Wasiljew W.P., *Innowacyonnaja dejatel'nost'. Ekonomika i upravlenije*, Moskovskij Gosudarstwiennyj Uniwersitet im. M.W. Łomonosowa, Moskwa 2008.

Summary

The article defines a problem of risk in an innovative activity of an organization. Similarly, the function of a process of risk management including the phases of the course of the process is discussed. The organizational aspects of risk management in an innovative organization activity is enclosed in a strategic aspect.



Bogdan Rogoda

Uwarunkowania innowacyjnych modeli biznesu

Wprowadzenie

Obok marketingowej oraz strategicznej koncepcji pochodzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa rozwija się w nauce zarządzania nurt wiążący tę przewagę z realizowanym przez firmę modelem biznesu. W tym ujęciu źródłem przewagi jest konfiguracja elementów konstytuujących dany model biznesu, zwłaszcza miejsca w łańcuchu wartości (*value chain*) oraz źródła przychodów. H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom stwierdzają, że lepszy model biznesu często może pokonać lepszą koncepcję lub technologię. Realizowane przez przedsiębiorstwa modele biznesu wymagają okresowych zmian kluczowych elementów, skutkujących powstaniem innowacyjnych modeli zapewniających konkurencyjność.

Celem niniejszego opracowania jest analiza zmian prowadzących do powstania nowego modelu biznesu. Cele szczegółowe w ramach celu głównego to:

- ustalenie istoty zmian prowadzących do powstania nowych modeli biznesu,
- ustalenie faz procesu innowacyjnego,
- ustalenie podatności poszczególnych elementów składowych modelu biznesu realizowanego przez przedsiębiorstwo na przekształcenia innowacyjne.

Posłużono się metodą analizy opisu przypadku, jak również analizą danych ilościowych. Dane te pozyskano w wyniku badań pilotażowych przeprowadzonych na próbie 11 przedsiębiorstw zlokalizowanych w Krakowie oraz powiecie krakowskim.

Istota i struktura modelu biznesu

Pojęcie modelu biznesu definiowane jest w różny sposób. Według H. Chesbrougha, model biznesu spełnia dwie funkcje:

- tworzenie wartości,
- przechwytywanie części z tej wartości.

Pierwsza funkcja wymaga zdefiniowania serii czynności (od surowców aż do finalnego klienta), które będą rodzić nowe produkty lub usługi, z wartością dodaną przez różne działania. Druga funkcja wymaga ustalenia unikatowych zasobów, aktywów lub pozycji w obrębie serii tych czynności, dzięki którym firma dysponuje przewagą konkurencyjną¹.

A. Affuah i C.L. Tucci stwierdzili, że model biznesowy to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model taki szczegółowo określa plan zarabiania pieniędzy zarówno obecnie, jak i w długim okresie, oraz czynniki warunkujące utrzymanie przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej².

Biorąc pod uwagę dominujące w literaturze poglądy, przyjmiemy na potrzeby niniejszego opracowania, że model biznesu to koncepcja działalności gospodarczej określająca jej zasadniczą strukturę w zakresie wartości dostarczanej klientom oraz źródeł przychodów umożliwiających osiągnięcie rentowności.

Funkcje modelu biznesu według H. Chesbrougha to³:

1. Określenie propozycji wartości, która będzie tworzona dla klientów
2. Identyfikacja rynku docelowego – określenie segmentu, dla którego wartość będzie użyteczna i w jakim celu.
3. Zdefiniowanie struktury łańcucha wartości wykorzystywanego przez firmę do tworzenia i dystrybucji produktów, w tym określenie zasobów niezbędnych firmie do zajęcia pozycji w tym łańcuchu. Łańcuch powinien zawierać dostawców oraz klientów i rozciągnąć się od surowców do końcowego produktu.
4. Określenie mechanizmu generowania przychodów, określenie struktury kosztów i potencjału zysku, zdeterminowanych przez decyzje w zakresie propozycji wartości i łańcucha wartości.
5. Określenie pozycji firmy w sieci wartości (tzw. ekosystemie) łączącej dostawców i klientów, odnoszące się też do identyfikacji potencjalnych dostawców uzupełniających oraz konkurentów.
6. Sformułowanie strategii konkurencyjnej, dzięki której firma innowacyjna zyskuje i utrzymuje przewagę konkurencyjną.

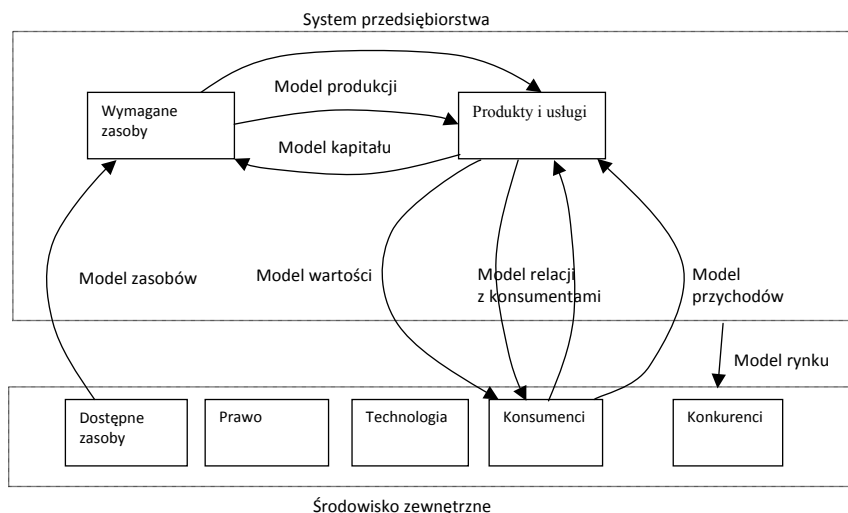
Model biznesu jest koncepcją w znacznej mierze strukturalną, gdyż akcentuje istnienie szeregu elementów, których specyficzny układ konstituuje dany model biznesu.

Układ relacji między elementami modelu biznesu według O. Petrovicia, Ch. Kittla i R. Tekstena prezentuje rysunek 1.

¹ H.W. Chesbrough, *Why Companies Should Have Open Business Models*, „MIT Sloan Management Review”, Winter 2007, Vol. 48, No. 2.

² A. Afuah, C.L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Kraków 2003, s. 90–116.

³ H. Chesbrough, *Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore*, „Strategy & Leadership” 2007, Vol. 35, No. 6.



Rysunek 1. Elementy modelu biznesu

Źródło: O. Petrovic, C. Kittl, R.D. Teksten, *Developing Business Models for eBusiness*, Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce, 31 October–4 November, Vienna 2001.

Według tego ujęcia, w modelu biznesu występuje siedem submodeli⁴:

1. Model wartości opisuje, w jaki sposób produkty lub usługi są dostarczane konsumentom oraz inne składniki wartości dodanej wynikające z kluczowych kompetencji.
2. Model zasobów opisuje, które elementy są niezbędne w procesach transformacji oraz jak określić i pozyskać ich wymagane ilości.
3. Model produkcji opisuje, które elementy są łączone w procesach transformacji od surowców do produktów wyjściowych.
4. Model relacji z konsumentami ustala, w jaki sposób pozyskać, obsłużyć i utrzymać klienta. Dotyczy relacji w zakresie dystrybucji, marketingu i obsługi.
5. Model przychodów opisuje, kiedy, dlaczego i jak przedsiębiorstwo otrzymuje wynagrodzenie za swoje produkty.
6. Model kapitału określa, w jaki sposób zasoby finansowe biorą udział w tworzeniu struktury wierzytelności i zadłużenia oraz jak przekłada się to na aktywa i pasywa firmy.
7. Model rynku – opisuje logikę wyboru środowiska zewnętrznego, w którym działa biznes.

⁴ O. Petrovic, C. Kittl, R.D. Teksten, *Developing Business Models for eBusiness*, Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce, 31 October–4 November, Vienna 2001.

Ujęcie w koncepcji związków między elementami modelu biznesu pozwala na podkreślenie ich uzależnień, a jednocześnie powoduje, że koncepcja staje się użytecznym narzędziem dla projektowania zmian modeli biznesu.

Klasyfikację modeli biznesu można przeprowadzić, opierając się na koncepcji elementów modelu biznesu. H. Chesbrough użył natomiast do klasyfikowania modeli biznesu kryterium innowacyjności, dzieląc wspomniane modele na sześć typów⁵:

Typ 1. Firma posiada niezróżnicowany model biznesu. Konkurowanie opiera się na cenie i dostępności, przyciągając klientów, dla których ważne są te kryteria. Firma stosuje strategię masowego produktu (*commodity*) i nie odróżnia się od innych przedsiębiorstw. Wciąż działa tak większość firm, nie posiadając ponadto działań w zakresie zarządzania rozwojem MB.

Typ 2. Lekko zróżnicowana oferta produktowa. Skierowana do klienta ukierunkowanego na jakość (sposób wykonania) wyrobu. Pozwala to wejść na mniej zatłoczone rynki niż typ 1.

Typ 3. Model oparty na segmentacji. Segment wrażliwy na cenę zapewnia podstawowy wolumen sprzedaży, segment nastawiony na jakość pozwala uzyskać większą marżę. Inne nisze można wykorzystać, by wzmocnić obecność w kanałach dystrybucji. Pozwala to uniknąć syndromu oparcia się na jednym cudownym hicie rynkowym. Firma nie jest jednak całkiem odporna na zmiany w zakresie technologii przekraczające zakres jej branży, ani też na zmiany na rynku. Przykładem są dojrzałe, zintegrowane pionowo przedsiębiorstwa przemysłowe.

Typ 4. Przedsiębiorstwo ma świadomość zewnętrznych uwarunkowań MB. W tym modelu firma zaczyna się otwierać na zewnętrzne pomysły i technologie. To otwiera większy dostęp do zasobów. Harmonogram działań takiej firmy określa potrzeby w zakresie dostępu do zewnętrznych pomysłów i technologii. Współpraca z zewnętrznymi uczestnikami pozwala zmniejszyć koszty i czas przygotowania nowej oferty rynkowej oraz podzielić towarzyszące jej ryzyko. Wewnętrzne harmonogramy są uzgadniane z dostawcami i klientami. Przykładem są firmy, które wymieniają informacje z dostawcami w czasie rzeczywistym.

Typ 5. Przedsiębiorstwo integruje swój proces innowacyjny z modelem biznesu. Dostęp klientów i dostawców do procesu innowacyjnego firmy jest sformalizowany i odwzajemniony. Wspólnie mogą lepiej rozpoznać przyszłe potrzeby klientów. Pojawia się dostęp do harmonogramów rozwoju dostawców i odbiorców. Firma próbuje rozpoznać łańcuch dostaw aż do fazy prostych materiałów, jak również szuka nowych pomysłów technicznych i okazji do obniżenia kosztów. Przedsiębiorstwo inwestuje w rozpoznawanie okazji rynkowych i eksperymentuje z alternatywnymi konfiguracjami modelu biznesu. Przykładem są przedsiębiorstwa przechodzące od produkcji do świadczenia usług i wykorzystujące zewnętrzne technologie do wsparcia tego procesu.

Typ 6. Dostawcy i klienci stają się partnerami biznesowymi firmy, z którą dzielą ryzyko techniczne i biznesowe. Modele biznesowe dostawców są włączane do procesów planowania firmy. Z kolei MB przedsiębiorstwa jest włączany do MB jego kluczowych klientów.

⁵ H. Chesbrough, *Business model...*, op. cit.

Warunkiem zintegrowania modeli biznesu w łańcuchu wartości jest możliwość ustalenia technologii stosowanej przez firmę jako platformy bazowej dla innowacji w tym łańcuchu wartości. To pozwala przyciągnąć inne firmy do inwestowania swoich zasobów w rozwój tej technologii, nie wymagając inwestycji od twórcy technologii. Przykładowo: tworzenie oprogramowania na komputery PC, aplikacje dla iPodów, gier dla telefonów komórkowych. Umacnia to pozycję twórców podstawowej technologii.

Ramowa struktura modeli biznesu (BMF – *business model framework*) jest rozwiązaniem, które porządkuje MB w kolejności od najprostszych (i słabo zyskowych) do najbardziej skomplikowanych (i generujących największą wartość). Używając BMF firma może porównać aktualny model z jego potencjalnymi możliwościami i określić dalsze kroki w jego rozwoju.

Przebieg procesu innowacyjnego w zakresie modelu biznesu

Konieczność i złożoność zmian w biznesie od dawna były przedmiotem analiz i publikacji, lecz początki badań nad zmianami modeli biznesu i ich specyfiką datują się na pierwsze lata XXI w.⁶

Pierwsza metodologia w tym względzie, autorstwa O. Petrovica, C. Kittla, R.D. Tekstena, składała się z 6 etapów, prowadzących od istniejącego do przyszłego modelu biznesu⁷:

1. Identyfikacja MB w różnych aspektach (kątach widzenia),
2. Identyfikacja kluczowych czynników MB,
3. Modelowanie głównych czynników wzmocnienia i równowagi w obrębie pętli sprzężenia zwrotnego,
4. Rozszerzanie modelu biznesu na całą sieć,
5. Rozpoznanie i interpretacja możliwości zmiany sytuacji problemowej,
6. Rozwinięcie planu działania.

Alternatywne podejście N. Kulatilaki i N. Venkatramana⁸ definiuje modele biznesu, opierając się na potencjale firmy oraz sytuacji, jaka ukształtowała się na rynku. To podejście zapewnia firmie elastyczność przy adaptowaniu nowej technologii i zmianach MB. Metodologia opracowana przez tych autorów obejmuje trzy kroki przy analizie inwestowania w nowe technologie:

1. Oszacowanie okazji do zmiany oraz rozważenie dróg do eksploatacji tych okazji,
2. Rozwijanie opcji, które stanowią połączenie największego prawdopodobieństwa wystąpienia okazji oraz przyszłych scenariuszy dla przedsiębiorstwa i rynku.

⁶ A.G. Pateli, G.M. Giaglis, *Technology Innovation-induced Business Model Change: A Contingency Approach*, „Journal of Organizational Change Management”, Bradford 2005, Vol. 18, Iss. 2.

⁷ O. Petrovic, C. Kittl, R.D. Teksten, *op. cit.*

⁸ N. Kulatilaka, N. Venkatraman, *Strategic Options in the Digital Era*, „Business Strategy Review” 2001, Vol. 12, Iss. 4.

3. Realizacja opcji, która obejmuje rozmieszczenie dodatkowych potencjałów, restrukturyzację firmy, ponowną ocenę powiązań zewnętrznych oraz ogólnie wykonanie tego, co niezbędne dla dostosowania MB, by zyskać korzyści z okazji związanych z daną opcją.

W warunkach zmiennego otoczenia metodologie oparte na innowacjach technologicznych nie są wystarczające. Zachodzi potrzeba opracowania metod uwzględniających różne stany otoczenia.

A. Pateli oraz G. Giaglis proponują model procesu tworzenia nowych modeli biznesu pod wpływem innowacji technologicznych, z uwzględnieniem różnych scenariuszy rozwoju sytuacji⁹. Przebieg procesu odzwierciedla rysunek 2.

Faza pierwsza – „Zrozumienie” – skupia się na dokładnej analizie pozwalającej na uzyskanie dogłębnego zrozumienia aktualnej sytuacji oraz ustalenie wzorcowych punktów, względem których może być oszacowany wpływ innowacji technologicznych.

Etap pierwszy – „Udokumentowanie obecnego modelu biznesu” – zawiera przedstawienie aktualnego MB za pomocą analizy struktury modeli biznesu. Efektem tego etapu jest skonstruowanie szkicu modelu biznesu, który może być użyty dla zrozumienia kluczowych elementów określonego MB oraz jego relacji zewnętrznych, komunikowania się, oraz bierze udział w zrozumieniu biznesu między interesariuszami biznesowymi i technologicznymi. Szkic ten identyfikuje też najważniejsze potrzeby względem innowacji technologicznych,

Określa alternatywne rozwiązania w zakresie zmian i rozszerzania istniejącego MB.

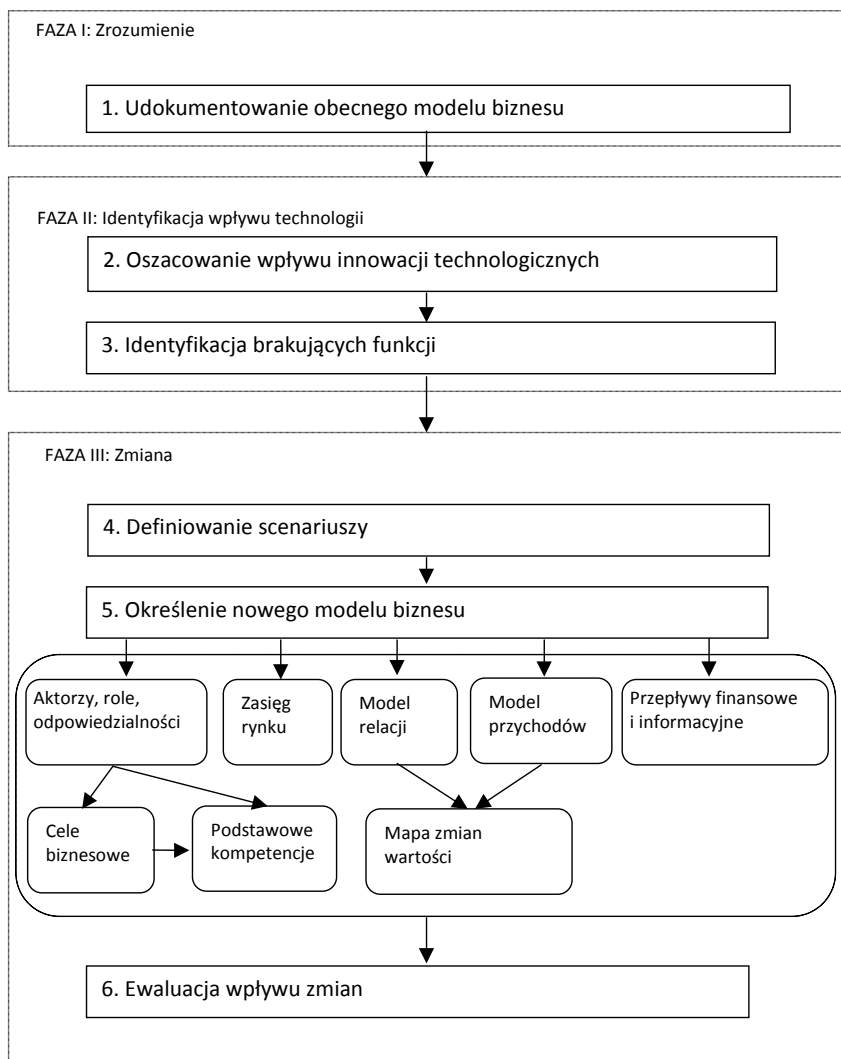
Faza II – „Identyfikacja wpływu technologii” – dotyczy szacowania wpływu innowacji technologii na aktualny model biznesu. Jej rezultatem jest określenie możliwych kierunków ewolucji i poszerzania MB.

Etap drugi – „Oszacowanie wpływu innowacji technologicznych”. Ten krok zawiera identyfikację korzyści, które dane rozwiązanie technologiczne wnosi do kluczowych elementów BM. Określa też zmiany narzucone strukturze aktualnego BM. Analiza ta pozwala na lepsze zaplanowanie i wykorzystanie możliwości proponowanej innowacji technologicznej.

Etap trzeci – „Identyfikacja brakujących funkcji” – w tym kroku należy określić wymagania, dla jednej lub więcej nowych ról, które realizuje nowy biznes oraz opisać wykonywane funkcje dla każdej z tych ról. Ponieważ żadna organizacja nie posiada wystarczających kompetencji, by realizować łańcuch wartości od początku do końca, organizacje muszą wejść w kooperacje i alianse, zwłaszcza z firmami wysoko technologicznymi, które wniosą konieczne kompetencje w zakresie technologicznego składnika przyszłego modelu biznesu. Należy określić brakujące kompetencje, aby zaplanować utworzenie właściwego partnerstwa.

Faza III – „Zmiana” – obejmuje projektowanie i opis przyszłego modelu biznesu. Efektem końcowym jest wizualizacja nowego MB za pomocą przekształconej sieci wartości.

⁹ A.G. Pateli, G.M. Giaglis, *op. cit.*



Rysunek 2. Metodologia zmian modelu biznesu oparta na scenariuszach

Źródło: A.G. Pateli, G.M. Giaglis, *op. cit.*

Krok czwarty – „Definiowanie scenariuszy” – po zdefiniowaniu i uzasadnieniu nowych ról i funkcji MB, krok ten obejmuje opracowanie zestawu scenariuszy, z których każdy oferuje inny schemat współpracy i rozdzielenia odpowiedzialności pomiędzy uczestnikami nowego środowiska biznesowego. Ten krok jest kluczowy dla opisywanej metodologii, gdyż umożliwia organizacjom eksperymentowanie z alternatywnymi modelami biznesu, badanie ich implikacji oraz ostrożne przejście do nowego MB. Minimalizacja ryzyka związanego z zarządza-

niem partnerskim przedsięwzięciem prowadzi do umożliwiających większe sukcesy zmian w MB.

Krok piąty – „Opis nowego modelu biznesu” – poprzez bazowanie na scenariuszach przedstawionych w poprzednim etapie opisuje każdy z projektowanych modeli biznesu. Wskazuje on wartość dostarczaną przez każdego z uczestników przyszłego MB, definiuje komunikacyjne oraz finansowe przepływy między podmiotami.

Krok szósty – Ewaluacja wpływu zmian – oszacowanie wpływu transformowanego MB na strukturę i dynamikę zainteresowanych rynków.

Metoda stosuje podejście kontyngencyjne, wykorzystujące analizę porównawczą scenariuszy, opartą na czynnikach związanych z firmą oraz całym sektorem.

Autorzy przyjęli następujące zestawy czynników:

- 1) Czynniki związane z przemysłem:
 - a) Struktura przemysłu – wpływa na poziom konkurencji na rynku
 - b) Równowaga między kosztami transakcyjnymi a kosztami wewnętrznego rozwoju – określa opłacalność zakupu technologii od zewnętrznego partnera lub rozwijania zasobów i zdolności technologicznych we własnym zakresie.
 - c) Typ graczy (uczestników rynku) – określa, czy rynek jest zdominowany przez podmioty prywatne, czy publiczne.
- 2) Czynniki specyficzne dla firmy
 - a) Cele strategiczne. Ten czynnik dotyczy strategicznego nastawienia firmy i określa proporcje między wewnętrznymi celami oraz oczekiwaniami wobec wpływu innowacji technologicznych.
 - b) Kompetencje i aktywa przedsiębiorstwa. Ten czynnik odzwierciedla pozycję rynkową firmy oraz określa segmenty, które firma zamierza obsługiwać. Aktualne oraz zamierzone kompetencje będą wyznaczać stopień, w jakim firma będzie gotowa do internalizacji lub outsourcingu działań uzależnionych od technologii.

Do rynkowego wykorzystania innowacji można użyć więcej niż jednego modelu biznesu, gdyż każdy z nich będzie adekwatny dla odrębnego rynku.

Elementy składowe konstytuujące model biznesu

Przedstawienie różnic między modelami biznesu umożliwiające określenie zakresu jego innowacyjności zostanie tu przeprowadzone na podstawie elementów konstytuujących model biznesu.

Kwestia elementów konstytuujących model biznesu stanowi przedmiot licznych rozważań w literaturze. A. Afuah i Ch. Tucci opracowali koncepcję modelu biznesu, na którą składają się następujące elementy¹⁰:

- a) wartość oferowana klientowi, czyli korzyści, których nie udostępniają konkurenci,

¹⁰ A. Afuah, C.L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Kraków 2003, s. 90–116.

- b) zakres oferty – segmenty rynku lub obszary geograficzne objęte ofertą,
- c) polityka cenowa – w tym metody ustalania cen,
- d) źródła przychodów – produkty oraz odbiorcy generujący przychody i zyski,
- e) działania powiązane – inne elementy łańcucha wartości, warunkujące dostarczanie produktu zasadniczego z zadowalającą marżą,
- f) realizacja modelu – wymaga właściwego ukształtowania struktury organizacyjnej, systemów zarządzania, doboru kadry,
- g) umiejętności firmy – w zakresie doboru zasobów, w zakresie kompetencji w odniesieniu do kształtowania wartości postrzeganej przez klienta, w zakresie zdobywania przewagi konkurencyjnej,
- h) trwałość przewagi konkurencyjnej – można ją osiągnąć za pomocą jednej ze strategii: blokowania konkurencji, ucieczki do przodu lub łączenia sił.

J. Hedman i T. Kalling dokonali zestawienia koncepcji elementów składowych modelu biznesu w ujęciu różnych badaczy. Oprócz przedstawionej już koncepcji Afuah i Tucciego zestawienie to zawiera opracowania przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Koncepcje elementów składowych modelu biznesu

Autorzy	R. Amit, C. Zott	L.M. Applegate	P. Timmers	P. Weill, M.R. Vitale
Komponenty modelu biznesu	– Zawartość – Struktura – Zarządzanie	– Koncepcja – Potencjał – Wartość	P – Pola działalności biznesowej P – Potencjalne zyski Ż – Źródła przychodów – Strategia marketingowa – Marketing-mix	– Klienci – Konsumenci – Partnerzy – Dostawcy – Przepływy produktów, informacji i środków pieniężnych

Źródło: J. Hedman, T. Kalling, *The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations*, „European Journal of Information Systems” 2003, No. 12.

W ujęciu Gołębiowskiego, Dudzik, Lewandowskiej i Witek-Hajduk model biznesu stanowi konfiguracja następujących elementów¹¹:

1. Propozycja wartości dla klienta:
 - a) korzyści materialne i emocjonalne związane z produktem,
 - b) cykl transakcyjny,
 - c) relacje z ostatecznymi konsumentami/użytkownikami,
 - d) relacja korzyść/koszt.
2. Zasoby/kompetencje:
 - a) maszyny/urządzenia/infrastruktura,
 - b) zasoby finansowe,

¹¹ T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Warszawa 2008, s. 57.

- c) zaawansowane technologie,
 - d) marka/wzory użytkowe,
 - 3) kompetencje menedżerskie,
 - f) wiedza na temat rynku.
 - 3. Pozycja w łańcuchu dostaw:
 - a) realizowane działania (projektowanie, wytwarzanie, marketing, sprzedaż),
 - b) rodzaj powiązań (transakcyjne, partnerskie),
 - c) rola w łańcuchu dostaw (koordynacyjna, pasywna).
 - 4. Źródła przychodów:
 - a) wytwarzanie dóbr materialnych/świadczenie usług,
 - b) pośrednictwo handlowe,
 - c) inne niż sprzedaż formy udostępniania produktów.
- W niniejszym opracowaniu będziemy do analizy modeli biznesowych stosować zestaw elementów obejmujący¹²:
1. Przedmiot sprzedaży,
 2. Miejsce w łańcuchu wartości,
 3. Źródła przychodów,
 4. Forma realizacji przychodów,
 5. Sposób ustalania ceny,
 6. Sposób pozyskiwania zamówień,
 7. Dystrybucja (miejsce realizacji usługi).

Proces tworzenia nowego modelu biznesu w aspekcie elementów składowych modelu biznesowego

Jako przedmiot analizy posłuży księgarnia internetowa Amazon.com, będąca sztandarowym przykładem innowacyjnego modelu biznesowego i w związku z tym została dobrze opisana w literaturze.

Najważniejsze cechy specyficzne modelu biznesu stworzonego przez Amazon.com to:

1. Wygoda – możliwość zrealizowania zakupu *on line*, bez wychodzenia z domu.
2. Szeroki wybór produktów – kilkaset tysięcy tytułów.
3. Przystępna cena.
4. Program stowarzyszeniowy pozwalający małym firmom prezentację swoich produktów Amazon.com na swoich witrynach. Firmy te otrzymują prowizję od zrealizowanej za pośrednictwem ich stron sprzedaży.
5. Współpraca z mniejszymi firmami, które mogą prowadzić sprzedaż swoich produktów za pomocą portalu Amazon.com. W zamian Amazon.com otrzymuje prowizję¹³.
6. Personalizacja relacji z klientami. Twórca Amazon.com Jeff Bezos zauważył, że umowy wydawców z księgarzami zapewniają księgarniom prawo zwrotu

¹² Por. B. Rogoda, *Metoda klasyfikacji modeli biznesu w oparciu o czynniki konstytuujące model*, [w:] *Współczesne zagadnienia zarządzania*, red. A. Chodyński, Kraków 2009.

¹³ *Innowacyjne modele biznesowe*, red. P. Płoszajski, Warszawa 2004, s. 8–11.

nie sprzedanych pozycji, co przerzuca ryzyko na wydawców. Zindywidualizowanie relacji z klientami pozwala ich lepiej poznać i zbadać popyt na planowane pozycje, co zmniejsza ryzyko ponoszone przez wydawców¹⁴.

Różnice między tradycyjną księgarnią a księgarnią internetową przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Różnice w zakresie konfiguracji elementów modelu biznesu między księgarnią tradycyjną a księgarnią internetową

Element modelu	Tradycyjna księgarnia	Księgarnia internetowa (Amazon.com)
Przedmiot sprzedaży	Książki	Książki Technologia
Miejsce w łańcuchu wartości	Sprzedawca detaliczny (kontakt w czasie transakcji)	Sprzedawca detaliczny (informacja przedzakupowa, transakcja, dostawa)
Źródła przychodów	Konsumenci	Konsumenci Reklamodawcy Sprzedawcy zewnętrzni Sprzedaż technologii
Forma realizacji przychodów	Opłata za jednostkę produktu	Opłata za jednostkę produktu Prowizja
Sposób ustalania ceny	Marża negocjowana z wydawcą lub kalkulacja własna	Marża negocjowana z wydawcą lub kalkulacja własna
Sposób pozyskiwania zamówień	W miejscu sprzedaży	Własny portal Sprzedawcy stowarzyszeni
Dystrybucja	Odbiór przez klienta	Przesyłka pocztowa/kurierska

Źródło: opracowanie własne.

Na przykładzie Amazon.com można też przeprowadzić próbę ustalenia faz procesu innowacyjnego na podstawie elementów tworzących model biznesu. Kolejne kroki formułowania tego modelu biznesu obejmowały następujące decyzje:

1. Ustalenie środowiska (platformy technologicznej) dla relacji z konsumentami – w przypadku Amazon.com wybrano środowisko internetowe
2. Wybór przedmiotu sprzedaży – Jeff Bezos wybrał książki ze względu na standaryzację produktu. Najważniejsza cecha książki to treść, więc kluczowym czynnikiem wyboru jest tytuł. Znacznie mniej istotne są cechy funkcjonalne i estetyczne, decydujące w przypadku wielu produktów (sprzęt RTV, AGD, odzież i wiele innych), które konsumenci chcą przed zakupem obejrzeć osobiście.
3. Ustalenie specyfiki wartości dostarczanej klientom w aspekcie konkurencyjności – najważniejsze cechy to:

¹⁴ R. Spector, *Amazon.com. Historia przedsiębiorstwa, które stworzyło nowy model biznesu*, Warszawa 2000, s. 27.

- a) bardzo szeroka oferta produktowa,
 - b) umożliwienie łatwego dostępu do opisów i recenzji produktów,
 - c) skrócenie czasu skorzystania z oferty (łączenie *on line* zamiast wizyty w księgarni),
 - d) niższe koszty transportu,
 - e) możliwość spersonalizowania relacji z klientem, poznania jego oczekiwań i przyzwyczajeń, zaoferowania lepiej dostosowanej oferty wstępnej,
 - f) minimalizacja kosztów transakcyjnych klienta wynikających z nieudanych poszukiwań produktu w kolejnych sklepach,
 - g) możliwość szybkiego dokonania zakupu jednym kliknięciem, dzięki opatentowanej technologii.
4. Ustalenie źródeł przychodów – dla Amazon.com były to przychody ze sprzedaży produktów konsumentom oraz prowizja za udostępnienie swojego portalu mniejszym sprzedawcom, którzy dzięki obecności w witrynie Amazon.com mogą docierać do klientów detalicznych.
5. Określenie relacji z innymi partnerami biznesowymi, zwłaszcza dostawcami. Zawarcie umów zapewniających wzajemny dostęp do klientów detalicznych, udział w przychodach i wypłatę prowizji.
- Nowy model biznesu – księgarnie internetowe – w porównaniu z modelem dotychczasowym mają też pewne wady:

1. Oddzielenie kosztów zamówienia od kosztów dostawy (koszt łącza internetowego oraz koszt przesyłki kurierskiej). W tradycyjnej księgarni klient wybiera książkę i powrotnym kursem zawozi ją do domu, w księgarni internetowej trzeba ponieść dodatkowe koszty wysyłki (jeśli zakup przekroczy jednorazowo określoną wartość, to wysyłka przez większość dostawców realizowana jest bezpłatnie). Jednak oddzielenie to ma swoją pozytywną stronę – zmniejsza łączne koszty klienta, który nie znalazł poszukiwanej pozycji i który poniósłby koszty powrotu z tradycyjnej księgarni. Obniża się w ten sposób bariera wejścia.
2. Oddzielenie w czasie momentu zakupu od momentu konsumpcji – dostawa nie następuje od ręki.
3. Mniejsze możliwości zapoznania się z produktem przed dokonaniem zakupu. W tradycyjnej księgarni można przekartkować książkę. Nawet jeśli jest zafoiowana, personel udostępnia przeważnie egzemplarz rozpakowany. W księgarni internetowej można się zapoznać tylko z wybranym fragmentem dzieła. Klient ponosi więc większe ryzyko. Aby zminimalizować to ryzyko Amazon.com zapewnia dostęp do dużej liczby informacji o produkcie, w tym niezależnych recenzji.

Struktura modeli biznesu w przedsiębiorstwach krakowskich (badania pilotażowe)

Badania empiryczne dotyczące konstrukcji modelu biznesu w oparciu o powyższe elementy przeprowadzono na pilotażowej próbie 11 przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Krakowa i powiatu krakowskiego.

Biorąc pod uwagę element pierwszy – „Przedmiot sprzedaży”, 6 przedsiębiorstw (54,5%) świadczy usługi, zaś 5 przedsiębiorstw (45,5%) sprzedaje produkty materialne. Świadczone usługi dotyczą działalności konsultingowej, marketingowej, bankowej, rachunkowej, tłumaczeń oraz zarządzania nieruchomościami. Działalność operująca produktem materialnym dotyczy budownictwa, programów komputerowych, urządzeń komputerowych, płyt muzycznych i filmowych.

Z punktu widzenia miejsca w łańcuchu wartości sytuację badanych firm przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Miejsce działań badanych firm w łańcuchu wartości

Rodzaj działań	Udział (%)
Projektowanie (w tym B+R)	27,3
Produkcja (budownictwo)	18,2
Pośrednictwo (handel)	27,3
Broker	0,0
Montaż i kompletowanie	18,2
Transport (dostawa do klienta)	0,0
Obsługa transakcji (finansowa)	9,1
Działania wspierające (reklama, konsulting, księgowość)	36,4

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej realizowane fazy łańcucha wartości (w ujęciu M. Portera) mają charakter działań wspierających (36,4%). Dość często realizowane też jest projektowanie i pośrednictwo handlowe (27,3%). Produkcję i montaż (kompletowanie) wykonuje po 18,2% przedsiębiorstw, a obsługę finansową transakcji tylko 9,1%. Procenty nie sumują się do 100, gdyż przedsiębiorstwa mogą realizować większą liczbę działań.

Źródła przychodów wykorzystywane przez badane firmy przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Źródła przychodów w modelach biznesu badanych przedsiębiorstw

Źródło przychodów	Udział (%)
Nabywcy – użytkownicy końcowi	81,8
Klienci niebędący użytkownikami	18,2
Pośrednicy handlowi	36,4
Przetwórcy	9,1
Reklamodawcy	9,1

Źródło: opracowanie własne.

Największa liczba modeli biznesu wykorzystuje przychody ze sprzedaży dóbr i usług ich końcowym użytkownikom. 36,4% osiąga przychody ze sprzedaży pośrednikom handlowym. Klienci przekazujący dobro do wykorzystania użytkownikom końcowym (mogą to być firmy na rzecz pracowników, instytucje publiczne na rzecz

beneficjentów) są źródłami przychodów dla 18,2% badanych przedsiębiorstw. Jedna z firm sprzedaje wyroby jako półprodukty do dalszego przetworzenia. W modelu biznesu wykorzystywanym również przez jedno przedsiębiorstwo uzyskiwane są przychody od reklamodawców, ale w bardzo ograniczonym zakresie.

Klienci 45% przedsiębiorstw przynależą wyłącznie do sektora prywatnego. Kolejne 45% posiada wśród klientów zarówno podmioty prywatne, jak i publiczne. Tylko jeden model biznesu oparty jest wyłącznie na przychodach z sektora publicznego.

Najczęściej spotykaną formą realizacji przychodów jest jednorazowa opłata za produkt lub zlecenie, pobierana przez 82% badanych przedsiębiorstw. Opłata okresowa stosowana jest przez 27% firm i tak samo liczne są przedsiębiorstwa uzyskujące wpływy w postaci prowizji. Należy dodać, że dwa przedsiębiorstwa korzystają ze wszystkich trzech form realizacji przychodów.

Sposoby ustalania ceny stosowane w badanych firmach przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Sposoby ustalania ceny

Sposób ustalania ceny	Udział (%)
Cena producenta	27,3
Cena własna	45,5
Cena negocjowana	45,5
Przetarg	9,1
Aukcja (licytacja)	9,1

Źródło: opracowanie własne.

Dwa przedsiębiorstwa muszą się dostosowywać do cen ustalanych przez dostawców (producentów). Trzy firmy stosują wyłącznie ceny ustalone samodzielnie, a jedna tylko ceny negocjowane. W pozostałych pięciu modelach stosowane są różne kombinacje form ustalania cen, odrębne dla różnych grup klientów i kanałów dystrybucji.

Sposoby pozyskiwania zamówień stosowane w analizowanych firmach przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Sposób pozyskiwania zamówień

Sposób pozyskiwania zamówień	Udział (%)
Zawarcie umowy w miejscu sprzedaży (siedzibie firmy)	72,7
Akwizycja bezpośrednia – poprzez własnych pracowników	54,5
Negocjacje biznesowe	45,5
Akwizycja telefoniczna lub pocztowa	36,4
Internet (serwis automatyczny)	36,4
Zlecenia brokera	9,1
Poprzez polecenia	9,1

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej (72,7%) zamówienia pozyskiwane są poprzez zawarcie umowy w miejscu sprzedaży lub siedzibie firmy, przy czym inicjatywę wykazuje klient – zachęcony np. reklamą. Sklepy internetowe pozwalające na złożenie zamówienia *online* w serwisie automatycznym (bez nawiązywania kontaktu ze sprzedawcą) posiada 36,4% badanych przedsiębiorstw. Do aktywnego poszukiwania nabywców stosowana jest też akwizycja bezpośrednia, telefoniczna lub pocztowa. W 45% firm warunki zamówień ustalane są w formie negocjacji z klientem biznesowym.

Formy dystrybucji stosowane w modelach biznesu badanych firm przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Formy dystrybucji w badanych przedsiębiorstwach

Kanał dystrybucji	Udział(%)
Własna placówka handlowa	45,5
Sieć detaliczna	9,1
Poczta /kurier	18,2
Internet	27,3
Osobista dostawa do klienta	27,3
Realizacja w miejscu wskazanym przez klienta	27,3

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wykorzystywanym kanałem dystrybucji są własne placówki handlowe lub siedziby przedsiębiorstw. Z internetu oraz osobistej dostawy korzysta 27,3% firm, tyle samo realizuje usługę w miejscu wskazanym przez klienta – są to firmy budowlane i firma konsultingowa (w odniesieniu do niektórych swoich usług).

Gdyby dokonać syntetycznej klasyfikacji stosowanych w badanej próbie modeli biznesu, to w efekcie otrzymamy:

1. Model pośrednika¹⁵ realizowany przez dwa przedsiębiorstwa handlowe oraz przez bank.
2. Model integratora¹⁶ – realizowany przez firmę sprzedającą sprzęt komputerowy (firma zamawia komponenty od różnych kooperantów, zleca też montaż końcowy), dewelopera oraz firmę koordynującą program lojalnościowy.
3. Model producenta¹⁷ – realizowany przez przedsiębiorstwo budowlane, dwie firmy konsultingowe, firmę translatorską.
4. Model właściciela zasobów¹⁸ – realizowany przez firmę wynajmującą własne nieruchomości.

¹⁵ Według klasyfikacji przedstawionej w: T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *op. cit.*, s. 83.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ Według klasyfikacji przedstawionej w: P. Weill, Th.W. Malone, V.T. D'Urso, G. Herman, S. Woerner, *Do Some Business Models Perform Better than Others?*, A Study of the 1000 Largest US Firms, MIT, Working Paper, May 6, 2004, *op. cit.*

¹⁸ *Ibidem*.

Żadna z firm nie stosuje modelu wynalazcy¹⁹. Choć są wśród nich przedsiębiorstwa realizujące fazę projektowania, to jednak działalność ta nie jest źródłem autonomicznych przychodów, gdyż te realizowane są w związku z fazą produkcji (realizacji). Opracowane produkty są wykorzystywane wyłącznie we własnej działalności wytwórczej, która generuje przychody końcowe.

Analizując przedstawione modele biznesu z punktu widzenia ich innowacyjności będącej podstawą klasyfikacji H. Chesbrougha, można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Pięć przedsiębiorstw realizuje niezróżnicowany model biznesu – typu 1. Praktycznie nie różni się on od działalności głównych konkurentów. Jedyne formy wyróżnienia swojej oferty to specjalizacja terytorialna oraz wyłączność sprzedaży pewnej części asortymentu.
2. Typ 2 – lekko zróżnicowanej oferty stosują trzy przedsiębiorstwa. Firma translatorska specjalizuje się w tematyce technicznej, biuro rachunkowe zapewnia kompleksową obsługę klienta, zaś deweloper – zróżnicowany standard obiektów.
3. Dwa przedsiębiorstwa posługują się modelami typu trzeciego uwzględniającymi segmentację klientów. Producent sprzętu komputerowego dostosowuje produkty do potrzeb klientów, przy czym zakres dostosowania jest większy w przypadku większych zamówień (pozwala to zapewnić ekonomiczność takiego postępowania). Bank oferuje specjalistyczną usługę, a ponadto różnicuje ofertę dla kilku segmentów rynku.
4. Typ czwarty realizuje jedno przedsiębiorstwo. Program lojalnościowy opiera się na współpracy z zewnętrznymi partnerami i jest nastawiony na elastyczne dostosowanie do zmieniającej się sytuacji. Stosowane narzędzia pozwalają na dostęp wszystkich partnerów do informacji.

Żadna z badanych firm nie realizuje modeli typu piątego i szóstego. Przypuszczalnie jest to spowodowane niedostatkami w zakresie kapitału i technologii, w tym informatycznych.

Istotna z punktu widzenia innowacji wprowadzanych do modeli biznesu jest kwestia wykorzystania internetu, gdyż działanie w obrębie gospodarki elektronicznej obniża koszty i zwiększa zasięg rynkowy.

Jeden z opisywanych modeli biznesu (sprzedaż oprogramowania) jest modelem w pełni wirtualnym. Zamówienia przyjmowane są poprzez witrynę internetową. Program również pobierany jest za pośrednictwem witryny, a hasło-klucz umożliwiające aktywację produktu przesyłane jest e-mailem. W odniesieniu do jednego przedsiębiorstwa (bank) elektroniczny model biznesu obejmuje zarówno zlecenia, jak i dystrybucję (przelewy internetowe), ale jest to fragment działania tej instytucji – jeden z realizowanych przez nią modeli biznesu. W dwóch kolejnych przypadkach internet jest wykorzystywany dla uzupełnienia możliwości składania zamówień, a w jednym jako kanał dystrybucji o podstawowym znaczeniu (biuro tłumaczeń).

¹⁹ *Ibidem*.

Żadne z badanych przedsiębiorstw nie rozpoczęło działalności od e-biznesu, lecz zaczynało funkcjonować na rynku tradycyjnym. Firma realizująca najpełniejszy model gospodarki elektronicznej w postaci sprzedaży oprogramowania rozpoczęła działalność w tej branży od sprzedaży oprogramowania w formie materialnego nośnika (płyta CD) za pomocą tradycyjnej akwizycji.

Wprowadzanie e-biznesu do modeli biznesu czterech innych firm miało charakter uzupełniający i też odbywało się drogą ewolucyjną. Uwarunkowane to było dostępem do technologii oferowanych przez dostawców oraz obniżką kosztów. Pewną rolę odegrał też nacisk konkurentów.

Możliwości zmian w obrębie modeli biznesu badanych przedsiębiorstw

Perspektywy wprowadzenia innowacji w obrębie danego modelu biznesu uzależnione są od sytuacji poszczególnych przedsiębiorstw – profilu ich zasobów, jego dostosowania do oferty, stopnia specjalizacji oraz zewnętrznych oddziaływań. Elastyczność modeli zbadano w odniesieniu do poszczególnych elementów konstytuujących model, posługując się skalą pięciostopniową określającą stopień trudności zmiany:

- 1) praktycznie bezproblemowa – 1 pkt,
- 2) łatwa – 2 pkt,
- 3) średnio trudna – 3 pkt,
- 4) możliwa z dużym trudem – 4 pkt,
- 5) praktycznie niemożliwa – 5 pkt.

Ocenę trudności zmiany poszczególnych elementów modelu biznesu w badanej próbie przedstawia tabela 8.

Tabela 8. Ocena trudności dokonania zmian elementów modelu biznesu

Stopień trudności	Udział firm wskazujących dany stopień trudności					Średnia ocena stopnia trudności
	1	2	3	4	5	
Element modelu biznesu						
Przedmiot sprzedaży	0%	20%	0%	40%	40%	4
Miejsce w łańcuchu wartości	10%	20%	40%	20%	10%	3
Źródła przychodów	0%	10%	40%	30%	20%	3,6
Forma realizacji przychodów	0%	10%	10%	40%	40%	4,1
Sposób ustalania ceny	0%	10%	40%	10%	40%	3,8
Pozyskiwanie zamówień	0%	30%	60%	0%	10%	2,9
Dystrybucja	13%	13%	0%	38%	38%	3,75

Źródło: opracowanie własne.

Przeciętna ocena stopnia trudności dla wszystkich elementów wynosi 3,59, co w porównaniu ze środkiem skali wynoszącym 3 jest wartością dość wysoką. Przedsiębiorcy dostrzegają więc pewne trudności w kwestii zmian modelu biznesu.

Największy problem wiąże się ze zmianą w zakresie formy realizacji przychodów, którą przedsiębiorcy ocenili na 4,1. Z jednej strony wiąże się to z ograniczonym zakresem dostępnych form, z drugiej strony z koniecznością pokonywania oporu rynku. Dla przedsiębiorstw korzystne jest pobieranie opłat okresowych w postaci abonamentu, gdyż uniezależnia je to od wahań sezonowych. Pozwala też wyrównać poziom wpływów między grupami klientów niezależnie od faktycznego korzystania przez nich z oferty. Gdy klient z czasem traci zainteresowanie ofertą i zmniejsza częstotliwość korzystania z niej, ponosi wciąż opłaty w tej samej wysokości. Jednak taka forma pobierania opłat jest praktycznie możliwa tylko w odniesieniu do usług, gdy koszt krańcowy jest bliski zera. W przypadku produktów materialnych jest możliwe stosowanie taryfy złożonej, łączącej opłatę okresową z opłatą za jednostkę produktu. Przejście do takiej formy pobierania opłat wymaga jednak posiadania wyróżnionej pozycji, usprawiedliwiającej w oczach klientów ponoszenie opłat za samą możliwość potencjalnego korzystania z oferty.

Dużą trudność ocenioną przeciętnie na 4 pkt sprawia zmiana przedmiotu sprzedaży, wiążąca się ze zmianą technologii.

Najmniejsze problemy towarzyszą zmianie sposobu podejmowania zamówień oraz miejsca w łańcuchu wartości. Tylko po jednym przedsiębiorstwie uznano te zmiany za praktycznie niemożliwe.

Podsumowanie

Innowacyjność modelu biznesu związana jest głównie z dwoma czynnikami: miejscem modelu w łańcuchu wartości oraz źródłami przychodów. Dostarczana wartość dotyczy nie tylko klientów firmy, ale też jej kooperantów, zwłaszcza dostawców. Firma wprowadzająca nowy model biznesu może liczyć na sukces, gdy dostarczana wartość będzie oceniana wyżej od wariantów alternatywnych oferowanych przez konkurentów.

Z punktu widzenia dostawców wartością może być zmniejszenie ryzyka, obniżenie kosztów obsługi, lepsze warunki płatności.

Z punktu widzenia klientów zainteresowanie nowym modelem biznesu może być skutkiem ułatwień – np. wprowadzenia oferty łączącej dwa lub więcej ogniw łańcucha. Księgarnia internetowa umożliwia nie tylko dokonanie zakupu wybranej książki, ale też rozwiązuje problem transportu. Łączy trzy etapy łańcucha wartości – dostarczenie informacji o produkcie, transakcję i dostawę, gdy tradycyjna księgarnia realizuje tylko drugą z tych czynności. Ponadto oddziela czynność i koszty poszukiwań od dostawy, zmniejszając łączne koszty klienta, który nie znalazł poszukiwanej pozycji i który poniósłby koszty powrotu z tradycyjnej księgarni.

Kwestia źródeł przychodów również może stać się czynnikiem sukcesu MB. Przychody mogą trafiać do firmy nie wprost od użytkowników, ale też pośrednio, np. od reklamodawców. Źródłem przychodów może być też odsprzedaż licencji na stosowaną technologię. Powoduje to większą komplikację modelu, ale obniża przeciętne koszty i umożliwia oferowanie niższej ceny na podstawowym rynku, akcelerując popyt.

Możliwości wprowadzania innowacji do modelu biznesu są różne dla poszczególnych elementów modelu realizowanego przez przedsiębiorstwo. Empiryczne badania pilotażowe wykazały, że najtrudniejsze do przeprowadzenia przez badane firmy są zmiany w zakresie formy realizacji przychodów i przedmiotu działalności. Najłatwiejsze w opinii przedsiębiorców jest wprowadzenie innowacji w zakresie sposobu pozyskiwania zamówień oraz miejsca w łańcuchu wartości. Ocena taka wydaje się zaskakująca, gdyż miejsce w łańcuchu wartości jest mocno związane z przedmiotem działalności, ale najprawdopodobniej przedsiębiorcy widzą możliwość istotnego poszerzenia lub zmodyfikowania oferty.

Bibliografia

- Afuah A., Tucci C.L., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Chesbrough H.W., *Why Companies Should Have Open Business Models*, „MIT Sloan Management Review”, Winter 2007, Vol. 48, No. 2.
- Chesbrough H., *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, „Strategy & Leadership” 2007, Vol. 35, No. 6.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Hedman J., Kalling T., *The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations*, „European Journal of Information Systems” 2003, No. 12.
- Innowacyjne modele biznesowe*, red. P. Płoszajski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.
- Kulatilaka N., Venkatraman N., *Strategic Options in the Digital Era*, „Business Strategy Review” 2001, Vol. 12, Iss. 4.
- Pateli A.G., Giaglis G.M., *Technology Innovation-induced Business Model Change: A Contingency Approach*, „Journal of Organizational Change Management”, Bradford 2005, Vol. 18, Iss. 2.
- Rogoda B., *Metoda klasyfikacji modeli biznesu w oparciu o czynniki konstytuujące model*, [w:] *Współczesne zagadnienia zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009.
- Petrovic O., Kittl C., Teksten R.D., *Developing Business Models for eBusiness*, Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce, 31 October–4 November, Vienna, 2001
- Spector R., *Amazon.com. Historia przedsiębiorstwa, które stworzyło nowy model biznesu*, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2000.

Summary

Business models realized by firms require periodic changes of key elements, which result in rising of innovative model assuring competitiveness. The aim of this paper is the analysis of changes resulting in creation of new model and defining the following phases of new model creation process. Innovation of business model is connected mainly with two factors: the place in value chain and the sources of revenues. Provided value refers not only to customers, but also to co-operants of the company and suppliers. The successive steps of formulating the new business model are the following decisions: 1. The settlement of environment for customers relationship. 2. The choice of sale object. 3. The settlement of specificity the value delivered to customers. 4. The settlement of revenues sources. 5. The definition of relations with other business partners, especially with suppliers.

The possibilities of introducing innovation to business model are different for individual elements of the model realized by enterprise. The empirical pilotage research showed, that most difficult changes to carry out by examined firms are changes concerning forms of revenues realization and the object of activity. In the opinion of businessmen, the easiest is introduction of innovations concerning the way of the orders logging as well as the place of enterprise in the chain of value.

Dragica Tomić, Biserka Komnenić

Strategic Management Reconceptualisation in the Conditions of Uncertain Environment: Connecting the Concept of IC with the Construction of Organizational Identity

Introduction

In an environment which is shaped by principles of society and economics based on knowledge, traditional industrial enterprise, as corner stone of development of most existing theories of firm does not represent any more the type of organization on which bases strategic and organization theories should be developed. Those theories doesn't have any root in ongoing business practise, and even so in today's economic reality. The characteristics of present economic reality is the fact that strategy of most organizations is to be found in the impact of constant uncertainty. For many organizations which their business intensively base on knowledge, competitive environment they face is radically different from that assumed by many models of strategy, which are based on a microeconomic model of industry. The emerging "Strategy as Practice" School within the strategic management discipline emphasizes the requirement for practical aspect of strategy and the need to understand what really happens in the strategy process.

The theories which are more critical from a practical perspective while useful in explaining ex post what happened, are weak in guiding action. Resource-based theory illustrates the relationships between input resources and competencies and the performance of the firm. However, it fails to show how to mobilize, organize and manage those resources to create value. To deal with rising importance of knowledge as a key production factor, a knowledge-based theory of the firm is being formulated. However, rather than being a formal theory, in

the true sense of the word, it is a set of assumptions and observations about the nature of knowledge and its role in production (Grant 1966).

Organizations competing in stable, mature industries may still very well benefit from the classic strategy models and processes. On the other hand, knowledge-intensive organizations must consider the present conditions that are shaping their competitive environment. For example, the rapid rate of change and technological innovation means that the organization strategy and structure have to be agile and flexible. Also, markets and their operating environments are becoming more complex as traditional industries have converged and the supply of products and services increases in diversity. Shorter product/service lifecycles, blurring of the distinction between products and services, more discerning and knowledgeable customers all add to the increasing complexity of the competitive environment. Further more, there is the increasing importance of intangibles as key value drivers. This calls for an organization that is built so as to support the creative process of their employees as well as the conversion of ideas into marketable products or services. Finally, there is a high percentage of knowledge and information components in products and services. Those components neither are well understood nor adequately dealt with in traditional strategy models.

For strategy analysis, processes and outcomes, the implications of these conditions are profound. They demand proactive rather than reactive approach to competing in competitive spaces (Hamel 1996). Uncertainties and rapid change mean that a planning approach to strategy does not function in most cases, and that the distinction between formulation and implementation is unsustainable (Mintzberg 1990).

Organizations need to drive the development – and definition – of the market, or identify the drivers in terms of companies and trends. Also, because of high level of market uncertainty, organizations have to look to their internal resources for sources of competitive advantage (Barney 1991). In a knowledge-intensive company, this often means knowledge, competence, skills, capability of building productive relationships and other more codified intangible assets such as brands, intellectual property, and processes. For those companies the innovation and the ability to impose ideas to the market quickly becomes crucial. For companies which employees represent a key value drivers, values, beliefs and vision, in other word corporate identity, become critical because they guide and align the behavior of their employees.

Framework of concept of intellectual capital

The concept of IC is firmly rooted in the practice it originates from. This concept was applied among the first by companies 'Celemi', 'Scandia Group', 'Dow Chemical' and others which have become the members of the organization for the management of IC – ICM Gathering (eng. Intellectual Capital management – Gathering). At the end of the 1980s these companies realized that they did

not have adequate management tools that would enable them to effectively manage their intangible assets – the most valuable assets. The dominant view of the company focused on the management of financial and physical assets (on the basis of which the most management theory and tools are developed and applied) was not able to offer them necessary comprehensive approach which is necessary for the observation of the process of value creation. So the companies start to invent their own designs and ways of recording, classifying, and evaluation of intangible assets.

Perspective of IC was soon adopted by the academic community, as a very useful framework for describing all the resources that are available to the company to create value. In the meantime, there is the crystallization of common perspectives and terminology derived from the experience of business practices. Thus, the practical application and a pragmatic approach of early practitioners provided the basis for the creation of applicable tools and methodologies for managing strategic intangible assets. Also IC concept created a bridge between the strategic theory of competitive advantage and the resource based theory and practical approach that allows the adoption of this framework by the managers.

The concept of IC is focused on creating systematic and productive conditions for building and improving firm capabilities which contribute to value creation, as well as to identify the ways and means by which these capabilities create value. The company is seen as a social economic entity which specializes in the speed and effectiveness of the transforming input values into the new value by means of their key capabilities. These key capabilities should enable the company to acquire a sustainable competitive advantage through strategic differentiation in relation to the competitive environment and creation of superior value for customers and other stakeholders. Key concepts related to the creation of favorable conditions for the development of key capabilities and their orientation towards the creation of superior value, which together make up a theoretical model of intellectual capital are the following: a) a framework of intellectual capital, b) a framework of strategic „architecture“ of companies from the perspective of intellectual capital, c) a framework of key competencies of the company from the perspective of IC, d) a framework for the operationalization of the concept of IC e) a framework of change management.

Intellectual capital framework. Despite the fact that at the beginning of the theoretical development of the concept of intellectual capital, there was a wide range of concepts which defined the elements which constitute the intellectual capital, in today's literature consensus is reached about its definition and terms which define its components and their classification. The framework of intellectual capital represents multidimensional structure and consists of three interrelated elements such as: human capital, organizational and relational capital. The cumulative nature of the components of the intellectual capital and the synergy effect that they produce on the basis of mutual interaction contributes to the increase of the value created and the growth of the financial capital. The relationship between the three basic elements of IC implies the following: human

capital is not the same as intellectual capital. Human capital is the main cause of the growth of IC. Human capital is a necessary but not sufficient to explain the causes of IC growth. Human capital is causing changes in the level of organizational and relational capital.

Strategic architecture formulation. Another essential element based on which the companies can create favorable conditions for increasing its key capabilities is the formulation of the strategic architecture of companies which represents a concept that is derived from the concept of dynamic capabilities of firm and best practices related to management of intellectual capital¹. Strategic architecture identifies and reflects what the company should focus on in the present in order to achieve its strategic vision for the future². From the perspective of intellectual capital, it may include a description of the vision and company's mission, which indicate what the company wants to achieve in the future in relation to the competitive environment in which it wants to compete, as well as a description of the key capabilities that the company needed to ensure the achievement of its strategic intentions. Therefore, defined strategic architecture also points to the limits of the strategic positioning of companies. Formulation of the strategic architecture of companies includes the definition of fundamental corporate values which indicates behavioral patterns which are encouraged and supported by a company. Also, the formulation of strategic architecture includes a brief description of profit and business model (in terms of how the company will produce a profit and how it will be arranged to produce a profit), and formulating points of strategic differentiation that the company wants to focus on and which company will use to assess their key competitive advantage and protect their sources of profit. Finally, the formulation of strategic architec-

¹ Competitiveness strategy based on dynamic capabilities is rooted in the concept of dynamic capabilities and core competencies – concepts derived from the resource-based theory of enterprise. Superior results are achieved on the basis of specific combinations of key skills that is unique for the company and that competition can not imitate as well as by developing key skills within a well designed strategy in relation to the competitive environment (market demand, competitive bidding). See: Collins, D.J. & Montgomery, C.A. (1995).

² The concept of „strategic architecture” was presented by Hamel and Prahalad who identified within this concept what companies need to do in order to be successful in the future. The aim of formulating the strategic architecture of a company is to create the connection between present and future, by connecting short-term activities of companies with its long-term strategy. It should point out to the key skills to which the company needs to pay attention and to develop independently or obtain from the outside so that in time it can carry out their strategy successfully. It should identify which target market group of consumers, distribution channels and new skills the company needs to focus. Strategic architecture also provides a logical base for production and market diversification. It also should be the basis for the founding of priorities and allocating resources in the direction defined priorities. Also, articulation of the strategic architecture companies helps employees to understand set priorities and discipline top management towards consistent implementation of strategic intent. See: Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994).

ture includes a description of the key capabilities on which the company can create a unique combination of capabilities that will enable a clear strategic differentiation from a company from its competitors. This provides the company with the answer which abilities it should develop or obtain in order to achieve their strategic goals. Also, it is necessary to formulate the basic mental model, in terms of articulating basic assumptions from which the company starts when it determines other elements of the strategic architecture. Content framework of strategic architecture is for each enterprise context specific. Its content is built on the concept of dynamic capabilities which postulates that companies use specific skills in order to exploit market opportunities or neutralize threats coming from the competitive environment.

The development of the key capabilities framework. The third key component of the theoretical framework of intellectual capital is the development of the company's key capabilities framework. Development of this framework should contribute to the expansion of mutual understanding and meaning of the current contents of the strategy related to firm key capabilities. The literature emphasizes that in addition to a basic and concise strategic definition of key capabilities, they need to be further clarified and developed in terms of their individual identification and definition of their potential contribution, allowing the establishment of reference parameters for the guidance of the present and future company's strategic behavior. This framework represents flexible, adaptable, permanently improving infrastructure of organizational capacities which forms the basis for creating sustainable competitive advantage of companies (King 1995).

The outline of key capabilities should reflect contents and processes related to identification, explanation, evaluation and assumptions related to company's key abilities. It should contribute to the increase and development of organizational capabilities, in the sense that companies should define which activities will contribute to their long-term business success and to identify and pay attention to those capabilities that are not peripheral but central to achieving competitive advantage (Hamel 1994). This is important because all abilities of companies are not all equally and fully developed, so it is necessary to identify those which are and which may serve to create a specific combination of capabilities which will differentiate the company in relation to competitors. This implies that the company will consider only those abilities that have the potential to add value, which are specific, unique or robust (Hamel, Prahalad 1994).

Also, it is necessary to devise indicators for each company's key ability. The nature of these indicators is more qualitative than quantitative, although they may involve some specific and relevant quantitative measures (Brennan, Connell 2000). Indicators should be the subject of company's key capabilities measurement, in other words, intellectual capital. Further, it is necessary to monitor the state of development of each key capability which can be achieved by establishing a basic company's key capabilities portfolio and diagnosing their level of development, which is the initial parameter based on which the company can determine the status of individual skills, that is, their progress or future derod-

ing. These activities reflect the orientation of the concept of intellectual capital toward the need for measuring and monitoring of company's key capabilities and their contribution to the creation of superior value and sustainable competitive advantage of companies (Sullivan 2000). Further, it is necessary to describe the key assumptions related to the company's key capabilities. This allows for basic attitudes of the company related to its key capabilities to be articulated, made visible and further clarified. This represents, among other things, neutral way to identify the prevailing mental model of management staff, their perceptions about risks and opportunities associated with company's key capabilities (Stacey 1992).

Formulation of the framework for the operationalization of the strategy. The fourth component that the concept of intellectual capital deals with is the need for formulating the framework for the operationalization of the strategy. This implies a pragmatic way of key capabilities development, in terms of the realization of tangible benefits, not only from individual capabilities, but also through the conscious use of specific combination of organizational key capabilities. Since a framework of key capabilities represents a more static view of the companies' key capabilities, it is necessary to develop dynamic – a systematic way to track the relationships between the various key capabilities. Systematic way to monitor the interaction between the key capabilities represents a managerial process which itself adds value by enabling monitoring of interaction between individual capabilities and synergy effects that arise from these interactions. In this way, management receives information and ideas about how it can create the best combination of key capabilities which will be company-specific and will possess the greatest potential for value creation.

Change management. The fifth component which the concept of IC deals with is the need to develop skills for the management of changes. Fundamental changes which the adoption and application of the concept of IC requires depend on corporate values, norms and managerial discourse (Von Krogh, Grand 2002). It is necessary to change a number of mechanisms which establish the parameters for decision-making, including those that define legitimate knowledge, key skills, processes, routines, and mechanisms that explain the purpose of business, its technology and the way the company operates. Changes of decision making rules and rules for building corporate attitudes include values, norms, corporate language and attitudes. Change management considers the development of a process which will direct a company in the desired direction. This process should stimulate the exchange of knowledge and information between all relevant strategic actions aimed at developing key capabilities of the company. Since the change involves a change of values, attitudes and how the organization sees itself, it is particularly difficult and complicated task. Therefore, policies that are drawn up in the normative, strategic and operational framework represent a valuable source of information for directing employees toward the new desired way of thinking and behavior (Mouritsen, Bukh, Larsen, Johansen 2002). The process of change represents a multiple cycle in which the next phase of change is negotiated in each phase. Thus, the implementation of

a conceptual model of intellectual capital with a focus on the key capabilities of the company represents a multiphase process that allows a gradual process of disclosure associated with this concept. The purpose of the change process management is to create cognitive and emotional strength, which will enable the organization to successfully implement change and implement the concept of intellectual capital.

The IC perspective provides a helpful and practical framework for describing all the resources at an organization's disposal and can therefore be helpful for managers in addressing the concept of identity – and resources can be managed or at least influenced. Many of the most critical resources in a knowledge-intensive firm are IC resources; structures, processes, systems, culture, brands, competencies, relationships and so forth, and they all influence social interactions and can carry symbolic meaning.

Strategy development in conditions of uncertain environment

The strategy should be able to allow for change when environmental or internal conditions change. It should also enable for employees to be innovative and improvise whilst still moving towards the same goal. In this context, a detailed long-term strategic plan becomes virtually useless, the strategy itself ceases to be a major concept, but strategic process becomes the major concepts. This means that the strategy should be constantly reviewed and modified in relation to the relevant change. Because this is a very challenging prospect, for employees it can be difficult to cope with these changes. Under these circumstances, what will hold the organization together and be relatively stable are the values and beliefs held by the members of the organization. The vision, providing the organization with some form of a goal, towards which to strive, should also be robust enough to withstand turbulence in the environment (Peppard, J. and Rylander, A. 2002). Thus, for organizations, it is very important to cultivate a reputation because reputation is something that is earned through the past actions and its core values are not easily changed. They therefore have to reflect the vision and purpose.

For Joe Peppard, and Anna Rylander, a crucial thing for the strategy (based on the concept of IC) to work in practice is the consistency and alignment among the three key “processes” linking the three value sets: leadership, positioning, production (Peppard, J., Rylander, A. 2003). Leadership is critical to link the vision, which often is developed by top management, with the values and beliefs held by the employees. The role of leadership is to act as an interpreter and negotiator, engaging employees in framing corporate ambitions, and acting as a role model, living with the values of the organization. Positioning is the “process” of communicating the vision and purpose and explaining the value of the offering to the outside world. Communicating the vision, which implies keeping a dialogue with external stakeholders as opposed to merely advertising the product or service, is especially important in uncertain markets. Products can easily

become obsolete, but the vision should be long-term and enduring. It is also important to point out that for IC concept the customers are not the only target group for the communication. The main target group is all shareholders. Potential employees, partners, suppliers, standard-setting committees and industry groups may be equally important in certain stages of the development. Finally, "production" is the "process" of creating and delivering value to customers (and other stakeholders), which in the case of knowledge companies is highly interactive, and the outcome in a form of value delivered as perceived by the customer, will strongly reflect the values, beliefs and behavior of the employees.

A relatively established position today is that strategy for knowledge-intensive companies in turbulent environments should be based on vision and values, and does not benefit from detailed strategic planning. If strategy is about providing a common vision and context in an uncertain environment, then the process for developing is not about following a linear process based on detailed data collection and rigorous analysis of these data.

Identity and identification are becoming increasingly important for individuals and organizations in general, in an increasingly abstract, dynamic and complex world where traditional social structures are breaking down. Identity is particularly important for knowledge-intensive companies, and for them, controlling and securing work and organizational identities are a vital part of management. What makes an organization's boundaries distinctive is that the rules of coordination and the process of learning are situated not only physically in locality, but also mentally in an identity (Kogut, B., Zander, U., 1996). As organizations are forced to continuously reshape themselves in this world of increasing abstraction, they need to search for identity more in values, capabilities and principles than in their physical manifestations (Normann, R. 2001). The culture, identity and image form three related parts of a system of meaning and sense-making that defines an organization to its various constituencies (Hatch, M., Schultz, M., 1997).

Scholars have attested the idea that organizational identity acts as a perceptual screen that affects individual members' information processing and interpretation of issues (Brown and Starkey, 2000., and Ashforth and Mael 1989). Thus, managers have a vested interest in managing symbolic interactions to communicate their view of the organization's identity. Symbolic interaction holds that meaning is not given, but evolves from the verbal and non-verbal interactions of individuals (Peppard, J., Rylander, A. 2003).

Symbolic management involves the use of stories and myths, distinctive language and metaphors, traditions and rituals, physical setting, rewards and status symbols, and so on to shape the interpretation of given jobs by corporate members. This implies that, to influence identity, organizations need to manage not only their formal corporate communications, but also symbols as well as the settings in which social internal and external interactions occur. This is especially important to understand for knowledge-intensive companies, because personal relationships are a means of reducing ambiguity.

Conclusion

The aim of the IC perspective is to provide a balanced and holistic view of the company, which includes all value-creating resources a company has at its disposal to create value. It enable the linkages between “the strategy” and the resources, (using the terminology of the IC perspective), that are to be mobilized to “make the strategy happen”. This strategic model illustrates the concept of “identity” as providing the integrative mechanism between the high-level, abstract vision and the organization’s resources. It also provides the starting-point for the “strategy process” as an intensive and continuous process.

It can be concluded that strategic management based on the identity can be described most clearly by a model of strategic management, which starts from the perspective of intellectual capital. This is because IC concept represents a holistic approach to appreciation of process of value creation, through the creation of the framework that allows describing all the resources that a company has, and identifying ways of their interaction in process of value creation. These include physical, financial, human and organizational resources and the resources in the form of mutual relations within and outside the organization. This concept also provide a practical perspective, rather than conceptual, since the IC perspective is mostly developed in practice, and mostly oriented towards practical research, which enabled it, from managerial perspective, to become highly practical and applicable concept.

References

- Ashforth B.E., Mael F., *Social Identity Theory and the Organization*, “Academy of Management Review” 1989, Vol. 14, No. 1, pp. 20–39.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, “Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
- Brennan N., Connell B., *Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications*, “Journal of Intellectual Capital” 2000, Vol. 1 (3), pp. 206–240.
- Brown A.D., Starkey K., *Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective*, “Academy of Management Review” 2000, Vol. 25, No. 1, pp. 102–120.
- Collins D.J., Montgomery C.A., *Competing on Resources: Strategy in the 1990’s*. “Harvard Business Review” 1995, Vol. 73 (4), pp. 118–128.
- Dutton J.E., Dukerich J.M., Harquail C.V., *Organizational Images and Member Identification*, “Administrative Science Quarterly” 1994, Vol. 39, pp. 239–263.
- Grant R.M., *Towards a Knowledge-based Theory of the Firm*, “Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, pp. 109–122.
- Hamel G., *The Concept of Core Competence*, [in:] *Competence based Competition*, eds. G. Hamel, A. Heene, John Wiley, Chichester 1994.
- Hamel G., *Strategy as Revolution*, “Harvard Business Review” 1996, July–August, pp. 69–82.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Harvard 1994.

- Hatch M., Schultz M., *Relations Between Culture, Identity and Image*, "European Journal of Marketing" 1997, Vol. 31, No. 5, pp. 356–365.
- King W.R., *Creating a Strategic Capability Architecture*, "Information Systems Management?" 1995, Vol. 12 (1), pp. 67–71.
- Kogut B., Zander U., *What Firms do? Coordination, Identity, and Learning*, "Organization Science" 1996, Vol. 7 (5), pp. 502–518.
- Mintzberg H., *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*, "Strategic Management Journal" 1990, Vol. 11, pp. 171–195.
- Mouritsen J., Bukh P.N., Larsen H.T., Johansen M.R., *Developing and Managing Knowledge Through Intellectual Capital*, "Journal of Intellectual Capital" 2002, Vol. 3 (1), pp. 10–29.
- Normann R., *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*, Wiley, Chichester 2001.
- Normann R., Ramirez R., *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, "Harvard Business Review" 1993, July–August, pp. 65–77.
- Peppard J., Rylander A., *Shaping Strategy in Emergent Competitive Spaces*, Paper presented at the 22nd Annual International Conference of the Strategic Management Society, INSEAD, Paris 2002.
- Peppard J., Rylander A., *From Implementing Strategy to Embodying Strategy*, "Journal of Intellectual capital" 2003, Vol. 4 (3), pp. 316–331.
- Stacey R.A., *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organisations*, Jossey-Bass, San Francisco 1992.
- Sullivan P.H., *Value-driven Intellectual Capital. How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*, John Wiley, New York 2000.
- Von Krogh, Grand S., *From Economic Theory Toward a Knowledge Based Theory of the Firm*, [in:] *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, eds. W. Choo, N. Bontis, Oxford University Press, 2002.

Summary

In order to make the new strategic approaches relevant and applicable for companies which operate in an extremely unsafe environment, they must provide a link between theories that seek to understand more and more abstract and complex business environment and practical tools that will be able to operate the theoretical assumptions and findings, and in that way making them accessible to the managers.

Since the nowadays business environment works in conditions of great uncertainty, rapid changes and high dependence on people in terms of value creation, the key role of enterprise management strategy is to provide a shared vision of what a company should achieve in the future, as well as defining its basic purpose of existence. Such a strategy should provide managers with a common context for decision-making, and to direct the behavior of employees in accordance with the set of strategic goals. In today's world of increasing abstract, organizations are simply forced to continually reshape and search for themselves and their identity, more in the direction of their values, skills and principles and not in the direction of their physical manifestations.

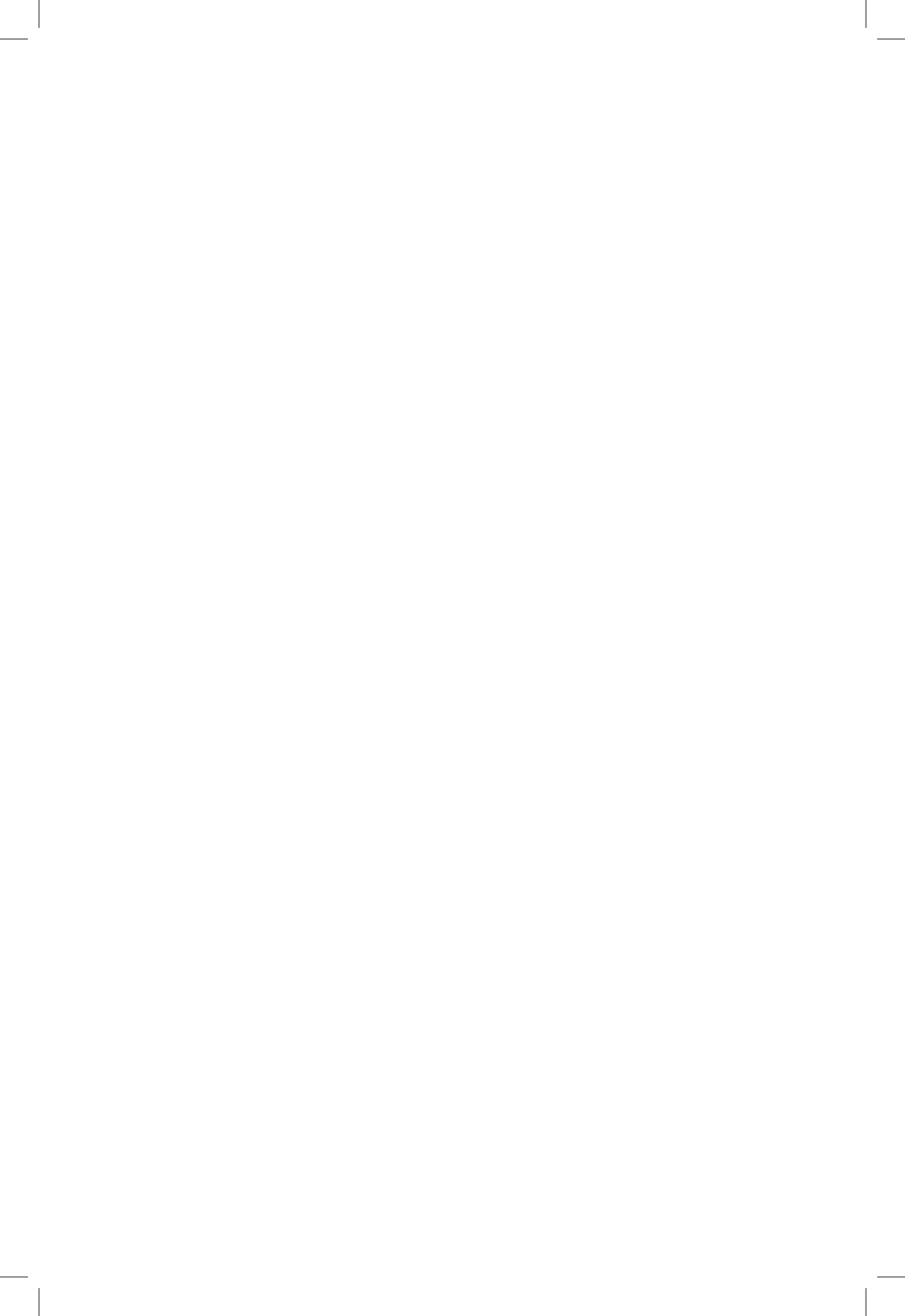
For the strategic approach based on the concept of IC, one of the most important factors of building a successful strategy is the identity of the company that represents an integrated mechanism that combines a highly abstract vision of the company with its resources. The concept of identity also provides a starting point for the development and creation of common and continuous strategic processes.

This paper deals with the strategic management based on the concept of intellectual capital. The aim is to determine whether the concept of IC, which provides a framework for identifying, describing and documenting all forms of strategic enterprise resource can be used for setting the strategic management framework based on building organizational identity and its embodiment through strategic processes and strategic resources of a company.



Część II

Aspekty kreowania zmian w ujęciu regionalnym



Elżbieta Kaczmarska

Nowy zawód – koordynator procesów rewitalizacji miast

Rewitalizacja ma wiele definicji. Najszerzej określając zagadnienie, można powiedzieć, że jest to przywracanie do życia i odnowa lub nawet „życie po życiu”, „drugie życie” czy „reinkarnacja” przestrzeni opuszczonych, zaniedbanych lub zniszczonych.

Proces ten najczęściej dotyczy miast, ale jest również pożądanym w skali całego regionu.

Głównym celem projektów rewitalizacyjnych jest przeciwdziałanie negatywnym procesom, które mają miejsce w zdegradowanych dzielnicach miast oraz stworzenie warunków do równoważenia ich rozwoju, a następnie osiągnięcia jak najlepszych rezultatów w kreowaniu przestrzeni miejskiej przez zwiększanie jej atrakcyjności i konkurencyjności. Jest elementem lepszej polityki gospodarczej przestrzeni, tym samym zapobiega nadmiernemu rozrostowi terytorialnemu przestrzeni zurbanizowanej, co sprzyja eksponowaniu walorów regionów i ich przestrzeni otwartych, a są to współcześnie wyjątkowo cenione wartości.

Program rewitalizacyjny zakłada szereg kompleksowych, podejmowanych równocześnie, działań z trzech różnych dziedzin wiedzy: przestrzennej, gospodarczej i społecznej.

1. Działania w sferze przestrzennej i infrastrukturalnej, usług, w tym obiektów i przestrzeni użyteczności publicznej, infrastruktury transportowej i komunalnej, terenów zieleni i parków przyczyniają się do usunięcia problemów urbanistycznych, stanowiących barierę rozwoju gospodarczego i wpływają na wzrost walorów inwestycyjnych tych obszarów oraz wzrost wartości nieruchomości. Są to wielokierunkowe działania, mające na celu dostosowanie struktury przestrzeni i jej infrastruktury technicznej do potrzeb społecznych, odnowę substancji zabudowanej oraz rewaloryzację i wykorzystanie potencjału zasobów zabytkowych i tożsamości miejsca, między innymi, dla celów turystycznych.

Rewaloryzacja w tym kontekście stwarza okazję do kreowania identyfikowalnej i atrakcyjnej tożsamości z wykorzystaniem walorów historyczno-architektonicznych starej zabudowy i dotyczy całych układów urbanistycznych, jak również poszczególnych obiektów.

2. W sferze gospodarczej są to działania mające na celu: przywrócenie funkcji śródmiejskiej w tym mieszkaniowej, wyludnionym centrów miast, wprowadzenie programów zachęcających do inwestowania, pobudzenie przedsiębiorczości, rozwój zatrudnienia. Ożywienie gospodarcze wiąże się również z poprawą wizerunku tych obszarów, aby stały się bardziej pożądane dla potencjalnych klientów i pracowników.
3. Istotnym aspektem rewitalizacji danego obszaru jest poprawa warunków życia i podwyższenie jego komfortu. Proces ten pomaga w rozwiązaniu wielu problemów społecznych osłabiających dynamikę rozwoju tych dzielnic i jest przyczyną wzrostu atrakcyjności rewitalizowanych obszarów dla ich mieszkańców i nowych przybyszów.

Ważne jest również, aby poprawa warunków życia wiązała się z poprawą sytuacji ekonomicznej rodzin, które te dzielnice zamieszkują, co przez aktywizację zawodową pozwoli im korzystać z efektów prac remontowych i renowacyjnych, jak również skłoni do partycypowania w kosztach rewitalizacji zasobów mieszkaniowych bez ryzyka, że zostaną wyparci przez nowych, bardziej zasobnych finansowo przybyszów.

Równocześnie z podwyższeniem komfortu zamieszkania w rewitalizowanych dzielnicach, powinny być prowadzone prace mające na celu poprawę warunków życia całej dzielnicy i poprawę dostępu do infrastruktury społecznej, zapewnienie infrastruktury sportowej i rekreacyjnej, zagospodarowanie przestrzeni publicznych i terenów zieleni, wzrost bezpieczeństwa i poprawę warunków środowiska fizycznego.

Rewitalizacja obejmuje również działania mające na celu aktywizację lokalnej społeczności i dotyczy: aktywizacji kulturalnej, nauki, kreatywności, zagospodarowania wolnego czasu, zwalczania problemów społecznych, np. rewitalizacja przez sztukę, w tym *street art* czy *new genre public art*¹ – nowy gatunek sztuki publicznej, mogący być także formą resocjalizacji.

Rekultywacja i zagospodarowanie terenów poprzemysłowych, powojkowych, pokolejowych, posportowych, niewykorzystywanych portów rzecznych, a także zaniedbanych potoków miejskich wpływa na wizerunek konkretnych obszarów w mieście i stanowi impuls do różnorodnych przekształceń tych terenów, tym bardziej, że w wielu przypadkach są położone w centrum lub śródmieściu².

Połączenie hasłowo wymienionych działań rewitalizacyjnych oraz realizacja procesu, który w ogólnym sprawdzonym na udanych przykładach schemacie, obejmuje cztery podstawowe fazy:

¹ A. Jakubowska, *Obywatel artysta*, „Czas Kultury” 2006, nr 5–6.

² E. Kaczmarek, *Procesy rewitalizacyjne we współczesnym rozwoju miast Polski*, „Państwo i Społeczeństwo” 2008, nr 3. Powyższa publikacja wiąże się bezpośrednio z tematem prezentowanego artykułu i stanowi autorskie wprowadzenie do problematyki rewitalizacji.

- tworzenie strategii,
- uzasadnienie ekonomiczne,
- uzyskanie finansowania,
- realizację i monitoring,

wymaga powiązania takich dziedzin wiedzy, jak: planowanie przestrzenne, urbanistyka, architektura, inżynieria, ekonomia, socjologia, prawo, administracja oraz współdziałania wielu partnerów rewitalizacji jak rząd, samorządy, społeczności lokalne. Porozumienie, jakie w tych działaniach jest możliwe, determinuje formę i skuteczność programów oraz projektów rewitalizacyjnych.

Silne powiązanie procesów zarządzania, kierowania, administrowania i organizowania, z efektami gospodarowania przestrzenią, wymaga spójnych polityk w skali kraju, regionów oraz wskazań dla realizacji programów komunalnych. Nie należy również zaniedbywać możliwości stworzonych przez globalne sieci wsparcia.

Formułą skupiającą tak różnorodne dziedziny wiedzy i płaszczyzny działań powinno być odpowiednie zarządzanie, już obecne w polityce miejskiej, nazwane zarządzaniem zintegrowanym. Obejmuje ono m.in.:

- sektory tematyczne i terytorialne,
- procesy diagnozowania, planowania, realizacji, monitorowania;
- różne skale i szczeble administracji;
- różne przedziały czasowe – zarządzanie bieżące, średnio- i długoterminowe³.

Warto również zwrócić uwagę na inne aspekty zintegrowanego zarządzania. Różne sfery zarządzania wymuszają wielostronne uzgadnianie i określanie zakresu kompetencji. Ponadto poszukiwanie kompromisu w realizacji często sprzecznych celów funkcjonowania czy zagospodarowania jest trudnym zadaniem dla wszystkich partnerów.

Otwarte nastawienie i silne dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów wymaga pokonania barier psychologicznych pojawiających się zawsze przy dużej liczbie partnerów. Może to być np. brak zaufania, własne interesy, koniec kadencji.

W poszukiwaniu najlepszych rozwiązań zarządzania miastem niezbędna jest odwaga i wyobraźnia, aby całą gamę zagadnień wynikających z kontekstu cywilizacyjnego – od podstaw kulturowych i społecznych wartości, poprzez prawne ramy organizacji życia społecznego i stanu gospodarki, po techniczne możliwości podniesienia standardu życia i innowacji – doprowadzić do korzystnych efektów w zarządzaniu zmianami i wizjami⁴.

Stały wzrost znaczenia procesów rewitalizacyjnych w tworzeniu przyciągających miejsc w różnych skalach, a także globalizacja rynku i zatrudnienia na przestrzeni ostatniego ćwierćwiecza sprzyja wykształceniu nowych multidyscyplinarnych zawodów – koordynatora w dziedzinie odnowy miasta i menedżera centrum miasta.

³ T. Ossowicz, *Zarządzanie zintegrowane. Jak to robić skutecznie?*, 3 Kongres Urbanistyki Polskiej, Informator Kongresowy, Poznań 2009.

⁴ I. Mironowicz, *Zarządzanie miastem. Zarządzanie zmianami. Zarządzanie wizjami*, 3 Kongres Urbanistyki Polskiej, Informator Kongresowy, Poznań 2009.

Już w fazie budowania strategii rewitalizacji powinien być utworzony organ biorący pełną odpowiedzialność za przebieg procesu oraz koordynujący wszelkie działania realizacyjne. Może to być wydział czy departament w urzędzie miasta lub niezależna instytucja. Zlecając wykonywanie analiz, tworząc i realizując strategię, promując program rewitalizacji, jest ona odpowiedzialna za zarządzanie całym procesem i realizację prac aż do ich zakończenia. Realizacja kompleksowego projektu rewitalizacyjnego jest tożsama z zarządzaniem bardzo skomplikowanym projektem o długim horyzoncie czasowym obejmującym wielokierunkową współpracę. Ustanowienie sprawnego systemu zarządzania umożliwia utrzymanie kontroli nad realizacją projektu, a także zapewnia regularny monitoring⁵. Do realizacji określonych w ramach projektu rewitalizacyjnego zadań mogą być wybrani różni partnerzy. Dużą popularność zdobywa partnerstwo publiczno-prywatne (ppp). Coraz częściej zadanie to spoczywa na Agendach Miejskich, które w krajach zachodnich zyskały uznanie, ponieważ są odpowiedzialne za wieloaspektowe zjawiska obejmujące zagadnienia gospodarcze, społeczne, kulturalne, polityczne, ujęte w jedną całość.

Popularność tych zawodów w Europie i na świecie rośnie, jednakże w Polsce, pomimo istnienia wielu różnorodnych dobrych praktyk w dziedzinie zarządzania w ogóle⁶, pozostaje mało znana i zupełnie niejasna dla społeczeństwa. Być może przyczyną jest zaabsorbowanie specjalistów od rewitalizacji, dążeniem do osiągnięcia sukcesu na poziomie lokalnym i sięganie po bezpieczne i sprawdzone tradycyjne metody działania, bez wykorzystania globalnych sieci do wsparcia rozwoju gospodarczego i marketingu w swojej miejscowości, co może dziwić, zważywszy, że coraz więcej samorządów w Polsce wykorzystuje doświadczenia europejskie i fundusze unijne w realizacji Lokalnych Programów Rewitalizacyjnych, być może również fakt, że zjawisko to w skali globalnej pojawiło się niedawno⁷.

Ponadto powstały nowe instytucje i wyspecjalizowane organizacje do studiowania tej problematyki, jak Stowarzyszenie Zarządzania Centrum Miasta zrzeszające przedstawicieli ponad 600 miast Wielkiej Brytanii i organizacji partnerskich z całego świata oraz TOCEMA Europe⁸, która jest europejską siecią krajowych stowarzyszeń zarządzania centrami miast, reprezentująca ponad 1000 miast, w tym z Polski, oraz International Downtown Association (USA).

Wydawane są dwa międzynarodowe czasopisma nastawione na publikowanie artykułów zarówno naukowych, jak i popularnych związanych z rewitalizacją obszarów miejskich i zarządzaniem. Są to: „Czasopismo Zarządzania Miastem” oraz „Czasopismo Zarządzania i Rozwoju Miejsc”.

⁵ M. Koźmińska, M. Mastalerz, A. Sarnacka, *Projekty rewitalizacyjne – zawartość i przygotowanie*, „Urbanista” 2006, nr 7.

⁶ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Warszawa 1999. W. Pęski, *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast*, Warszawa 1999.

⁷ J. Andres Coca-Stefaniak, K. Ryczek, S. Radomiński, *Rewitalizacja urbanistyczna i zarządzanie centrami miast wymaga profesjonalizacji kadr*, „Urbanista” 2008, nr 11.

⁸ <http://www.tocema-europe.com>.

Przy rewitalizacji obszarów miejskich i zarządzaniu centrum miast zasady partnerskie, w których menadżerowie i koordynatorzy odgrywają kluczową rolę, często różnią się w zależności od kraju, zgodnie z miejscowymi przepisami i lokalnymi potrzebami.

W odpowiedzi na istniejące zapotrzebowanie i w celu określenia oraz uznawania kwalifikacji na wyższym poziomie, które pokrywałyby się z wykonywanymi obowiązkami zawodowymi, został utworzony w 2006 r. Institute of Place Management (IPM), którego ideą jest pełnienie roli „międzynarodowej organizacji zawodowej, wspierającej ludzi zaangażowanych w rozwój, zarządzanie, tworzenie i ulepszanie miejsc”⁹.

Najważniejszym wnioskiem z badań prowadzonych przez Institute of Place Management¹⁰ było stwierdzenie multidyscyplinarnej specyfiki zawodów związanych z zarządzaniem przestrzenią. Główne sfery aktywności tych zawodów dotyczyły zarządzania zasobami ludzkimi i partnerstwem publiczno-prywatnym, marketingu, zarządzania wydarzeniami kulturalnymi, planowania strategicznego, zarządzania finansami i funduszami.

Jedną z konkluzji badań przeprowadzonych przez Instytut było stwierdzenie, że mimo znacznej liczby kursów podnoszących kwalifikacje zawodowe w dziedzinie zarządzania centrami miast i koordynacji programów rewitalizacji obszarów miejskich w całej Europie, bardzo mało z nich odnosi się do multidyscyplinarnego charakteru zawodu. Odpowiedzią na to jest nowo powstały w 2009 r. kurs magisterski na Uniwersytecie Sztuki w Londynie o nazwie Rewitalizacja i Marketing Miasta, który łączy elementy urbanistyki i planowania przestrzennego, socjologii, marketingu miast, kreowania przestrzeni, zarządzania centrum miasta, architektury, rewitalizacji obszarów miejskich, zarządzania projektami i wydarzeniami kulturalnymi¹¹.

W Polsce dziedziną zarządzania miastem czy regionem zajmują się głównie uczelnie wyższe m.in. Uniwersytet Łódzki z Katedrą Zarządzania Miastem i Regionem na Wydziale Zarządzania oraz takie instytucje jak Stowarzyszenie Forum Rewitalizacji i Instytut Rozwoju Miast w Krakowie¹². W roku 2009 w marcu

⁹ www.placemanagement.org.

¹⁰ Badania przeprowadzone przez Institute of Place Management w latach 2006–2007 obejmujące 172 menadżerów centrów miast i koordynatorów rewitalizacji obszarów miejskich w różnych państwach (Szwecja, Wielka Brytania, Hiszpania) wykazały, że ich poprzednie doświadczenie zawodowe dotyczyło takich dziedzin jak biznes, turystyka, marketing. Ponadto większość z nich pracowała na wyższym poziomie zarządzania na stanowiskach kierownika lub dyrektora naczelnego w miastach o liczbie ludności 50–200 tysięcy mieszkańców, lecz wyniki badań w poszczególnych krajach różniły się od siebie. Podobnie było z ich kwalifikacjami zawodowymi. Część badanych posiadała magisterium lub doktorat, inni kursy i szkolenia zawodowe, <http://www.placemanagement.org>.

¹¹ J. Andres Coca-Stefaniak, K. Ryczek, S. Radomiński, *Rewitalizacja urbanistyczna...*, *op. cit.*

¹² Ze środków na naukę w latach 2007–2010 konsorcjum w składzie: Instytut Rozwoju Miast, Szkoła Główna Handlowa, Uniwersytet Jagielloński, Stowarzyszenie Forum

powstał w Łodzi wzorowany na brytyjskim odpowiedniku Instytut Zarządzania Miejscem¹³, który w założeniu ma stać się łącznikiem pomiędzy stronami zaangażowanymi w rozwój i kreowanie miejsc – centrów miast, całych dzielnic, głównych ulic. Jego główne cele to:

- promowanie idei i dialogu wszystkich partnerów rozwoju miejsc,
- rozpowszechnianie wiedzy z najlepszych praktyk polskich i zagranicznych,
- wspieranie władz lokalnych w przygotowaniu strategii i planów rozwoju,
- propagowanie i wspieranie idei profesjonalizacji zawodów związanych z zarządzaniem przestrzenią.

W procesach rewitalizacji szczególne miejsce zajmują przestrzenie publiczne, czyli dobra użytkowane wspólnie. Wyrazem troski o tworzenie wysokiej jakości, atrakcyjnej i przyjaznej przestrzeni publicznej, jako dobra i zasobu o strategicznym znaczeniu dla społeczności lokalnych, za rozwój i zarządzanie których odpowiadają władze publiczne – rządowe i samorządowe, jest Karta Przestrzeni Publicznej¹⁴, przyjęta przez uczestników 3 Kongresu Urbanistyki Polskiej w Poznaniu w 2009 r. Przygotowanie profesjonalnych kadr do realizacji tych zadań jest konieczne.

Wszechstronność wykształcenia ludzi związanych z kreowaniem przestrzeni i zarządzaniem jest cechą tej profesji, ale jej największym atutem jest kompleksowość i interdyscyplinarność. Dlatego wydaje się, że zawód ten ma ogromną przyszłość, o czym warto mówić w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, która kształci studentów na kilku kierunkach związanych z kształtowaniem przestrzeni.

Summary

The globalisation of market and employment over the last twenty five years and the fact that revitalization of both small and large scale locations in order to make them more attractive is gaining importance, has led to the development of a new profession – city revitalisation coordinator.

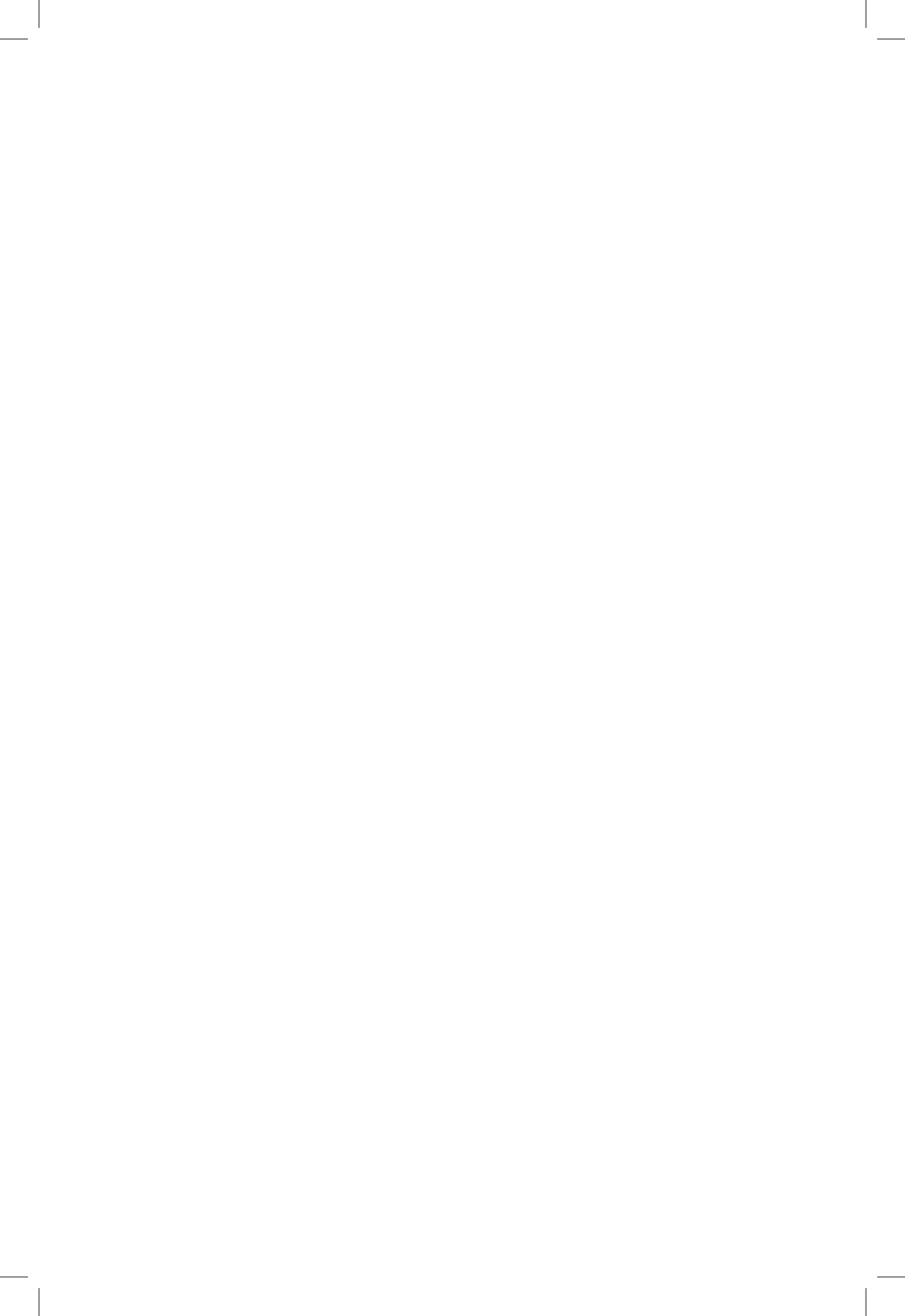
Many various good policies have been applied in city management, but the role of a city center manager and urban revitalization coordinator still remains relatively unknown in Poland. In order to maintain best possible results in urban space planning, effective and integrative programmes need to be adopted by well-trained, professional staff.

Rewitalizacji, realizowało projekt badawczy zamawiany *Rewitalizacja miast polskich jako sposób zachowania dziedzictwa materialnego i duchowego oraz czynnik zrównoważonego rozwoju*. Od 2009 r. ukazało się 12 tomów publikacji oraz *Podsumowanie projektu*.

¹³ www.zarządzaniemiejsce.pl.

¹⁴ *Karta Przestrzeni Publicznej*, [w:] 3 Kongres Urbanistyki Polskiej, Informator Kongresowy, Poznań 2009.

The author emphasises the peculiar character of this profession, the need for overall training of people who deal with space planning, as well as its comprehensivity and interdisciplinarity – qualities which have already been proven. She describes the process of development of this profession abroad and comments on the attempts to create professional staff responsible for city management and revitalisation in Poland.



Piotr Raźniak

Procesy migracyjne a dochody gmin w wybranych obszarach metropolitalnych południowej Polski

Wprowadzenie

Celem opracowania jest określenie zasięgu wpływu Krakowa i Rzeszowa na ich tereny peryferyjne pod względem społecznym i gospodarczym. Do analizy wybrano Krakowski Obszar Metropolitalny, który na podstawie uchwały nr XV/174/03 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 22 grudnia 2003 r. został włączony do Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego¹. Podstawową jednostką użytą do delimitacji granic Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego była gmina, która ze względu na mniejszą powierzchnię i liczbę mieszkańców bardziej szczegółowo określa zasięg oddziaływania miasta centralnego na peryferia niż powiat. Do delimitacji omawianego obszaru wzięto pod uwagę kryteria, które zostały podzielone na cztery główne grupy: funkcjonalne (w tym dojazdy do pracy do Krakowa), demograficzno-osadnicze, społeczne, ekonomiczne oraz mieszkaniowo-infrastrukturalne. Z kolei biorąc pod uwagę przegląd literatury określającej polskie miasta metropolitalne², Rzeszów wraz ze swoją strefą peryferyjną jest określany jako Potencjalny Rzeszowski Obszar Metropolitalny. Jego granice przedstawiono za delimitacją przedstawioną przez Unię Metropolii Polskich³, gdzie główną jednostką administracyjną służącą do

¹ Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego, 2003, <http://www.malopolskie.pl/Planowanie/Plan>.

² P. Raźniak, *Standard of Social and economic development of selected Polish metropolitan areas at the beginning of 21st century*, „Journal of Economic and Social Studies” 2011, The College of Nyiregyhaza, Hungary, s. 183–192.

³ *Atlas Unii Metropolii Polskich*, 2008, www.selfgov.gov.pl.

wyznaczenia jego zasięgu był powiat. Należy jednak zauważyć, że została ona opracowana bez wykorzystania mierników funkcjonalnych, społecznych i infrastrukturalnych.

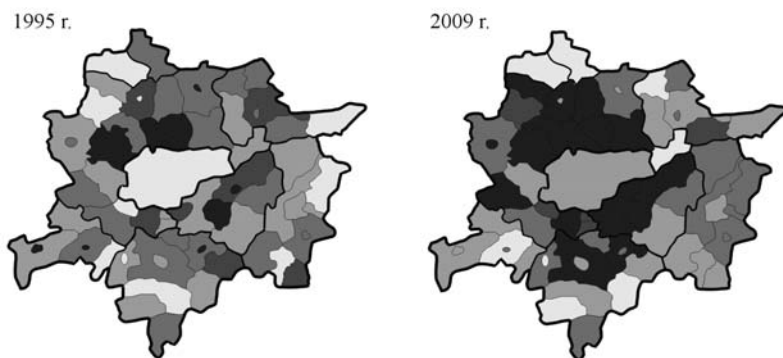
1. Procesy migracyjne

1.1. Napływ ludności

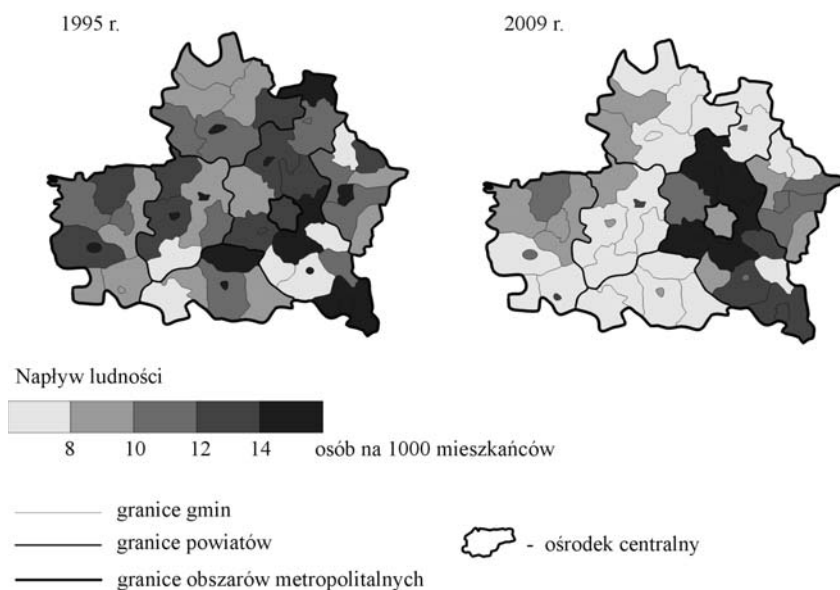
Najwyższe wartości współczynnika napływu ludności na 1000 mieszkańców w 1995 roku w Krakowskim Obszarze Metropolitalnym zanotowano w mieście Dobczyce i wyniósł on 26,4 osoby na 1000 mieszkańców (rys. 1a). Również inne miasta wykazywały się wysokim napływem ludności, przekraczającym 14‰ (Niepołomice, Kalwaria Zebrzydowska, Słomniki i Wadowice). Należy zauważyć, iż gminy wiejskie przylegające do wyżej wymienionych miast legitymowały się znacznie niższymi wartościami omawianego współczynnika, co może świadczyć o istniejących jeszcze w 1995 roku procesach urbanizacji występujących w strefach podmiejskich mniejszych ośrodków miejskich. Najbardziej atrakcyjnymi terenami dla napływających były gminy położone na północ od Krakowa: Zielonki (23,0‰), Michałowice (22,2‰) i Zabierzów (18,2‰). Z kolei gminy powiatu bocheńskiego położone we wschodniej części Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego okazały się najmniej popularnym miejscem do osiedlania się ludności. W roku 2009 odnotowano duże zmiany w natężeniu badanego zjawiska. Znacznie zwiększyła się zarówno liczba gmin o współczynniku napływu ludności przekraczającym 14 osób na 1000 mieszkańców, jak i natężenie napływu. Może to świadczyć z jednej strony o atrakcyjności analizowanego terenu jako miejsca zamieszkania, jak i o postępujących od lat 90. XX wieku procesach suburbanizacyjnych, które zachodzą również w innych obszarach metropolitalnych świata⁴. Zaliczono tutaj niemal wszystkie gminy przylegające do Krakowa, a najchętniej wybieranymi przez migrantów gminami były Zielonki (41,8‰) i Michałowice 32,5‰, które legitymowały się wzrostem imigracji odpowiednio o 18,8 i 12,2 punktu promilowego w porównaniu z 1995 rokiem. Prawdopodobnie ze względu na wysokie ceny działek i nieruchomości w jednostkach graniczących z Krakowem dynamicznie zwiększył się również napływ ludności do Skały, Iwanowic, Sułoszowej i Czernichowa, co świadczy o rozprzestrzenianiu się procesów suburbanizacji na dalej położone tereny. Zauważono także w porównaniu z pierwszym przedziałem czasowym wzrost zainteresowania terenami położonymi w południowej części badanego obszaru (wiejska gmina Myślenice, Pćim). W tym przypadku większa odległość od Krakowa może być rekompensowana atrakcyjnymi krajobrazami oraz dobrą dostępnością komunikacyjną, jaką zapewnia rozbudowywana droga E7. Dobre przyszłe połączenie z ośrodkiem centralnym mogło mieć również wpływ na wyższe współczynniki napływu w gminach powiatu bocheńskiego, gdzie w 2012 roku ma zostać oddany do użytku węzeł

⁴ K. Newman, E.K. Wyly, *The Right to Stay Put, Revisited: Gentrification and Resistance to Displacement in New York City*, „Urban Studies” 2006, t. 43, nr 1, s. 23–57.

Rys. 1a. Napływ ludności w Krakowskim Obszarze Metropolitalnym na 1000 mieszkańców



Rys. 1b. Napływ ludności w Potencjalnym Rzeszowskim Obszarze Metropolitalnym na 1000 mieszkańców



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

autostradowy, który zdecydowanie skróci czas dojazdu. Niższymi wartościami w porównaniu z 1995 rokiem charakteryzowały się gminy powiatu proszowickiego. Mogło to mieć związek z trudnym dostępem komunikacyjnym i położoną we wschodniej części Krakowa Hutą im. T. Sędzimir, która zanieczyszcza przede wszystkim tereny omawianego powiatu.

W Potencjalnym Rzeszowskim Obszarze Metropolitalnym natężenie napływu ludności w 1995 roku nie wykazywało tak dużego związku z miastem centralnym, jak było to widoczne w przypadku Krakowa. Najwyższymi wartościami badanego współczynnika legitymowały się przede wszystkim miasta: Błażowa, Pilzno, Głogów Małopolski, Łańcut i Strzyżów, co świadczyło o zaawansowanych procesach urbanizacyjnych w mniejszych miastach analizowanego obszaru (rys. 1b). Ponadto można stwierdzić duży napływ ludności w gminach przylegających bezpośrednio do Rzeszowa (Krasne – 16,7% i Tyczyn – 15,5%). W 2009 roku zanotowano generalny spadek natężenia napływu ludności we wszystkich powiatach z wyjątkiem większości gmin powiatu rzeszowskiego. Zauważono również bardzo silną koncentrację imigrantów wokół Rzeszowa. Bardzo wyraźnie zaznacza się strefa gmin sąsiadujących z ośrodkiem centralnym: Trzebownisko, Krasne, Boguchwała i Tyczyn. Jednak największymi wartościami imigracji ludności charakteryzowały się ośrodki miejskie tej strefy. W mieście Tyczyn wartość napływu wzrosła z 15,8% w 1995 roku do 22,9% w 2009 r. Korzystnym miejscem dla migrantów było również południe powiatu rzeszowskiego, gdzie atrakcyjne pod względem krajobrazowym Pogórze Dynowskie mogło być powodem do osiedlenia się tam znacznej liczby osób. Zauważono bardzo silny cień migracyjny wokół omawianej strefy. Najniższymi współczynnikami napływu charakteryzowały się gminy wiejskie powiatu ropczycko-sędziszowskiego, strzyżowskiego oraz gminy położone w północnej części Potencjalnego Rzeszowskiego Obszaru Metropolitalnego. Nieco większy napływ ludności zanotowano w północnej części powiatu dębickiego i zachodniej części kolbuszowskiego. Imigracja do tej strefy mogła mieć również związek ze Specjalną Strefą Ekonomiczną, zlokalizowaną w położonym poza analizowanym terenem Mielcu. Z kolei mniejsze miasta legitymowały się generalnym spadkiem napływu ludności w porównaniu z 1995 rokiem, jednak w połączeniu z mniejszymi wartościami, jakimi legitymowały się również ich gminy wiejskie, nie można mówić o procesach suburbanizacyjnych. Można zatem stwierdzić, że na większości omawianego potencjalnego obszaru metropolitalnego zachodzi wciąż proces urbanizacji. Należy zauważyć, że wartości omawianego współczynnika w obydwóch miastach centralnych, tj. Krakowie i Rzeszowie są niższe niż w przylegających do nich obszarach, co może świadczyć o przemieszczaniu się ludności do strefy peryferyjnej w celu polepszenia warunków życia oraz zaawansowanych procesach suburbanizacyjnych w Krakowskim Obszarze Metropolitalnym.

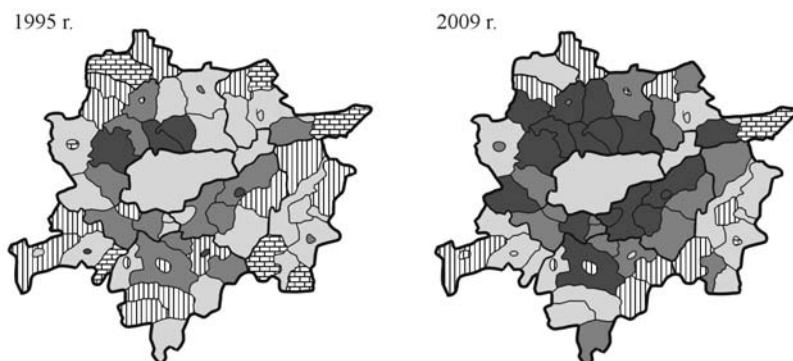
1.2. Saldo migracji ludności

Rozkład przestrzenny współczynnika salda migracji ludności w Krakowskim Obszarze Metropolitalnym wykazuje silne zróżnicowanie przestrzenne (rys. 2a). W 1995 roku zauważono spadek wartości omawianego współczynnika wraz

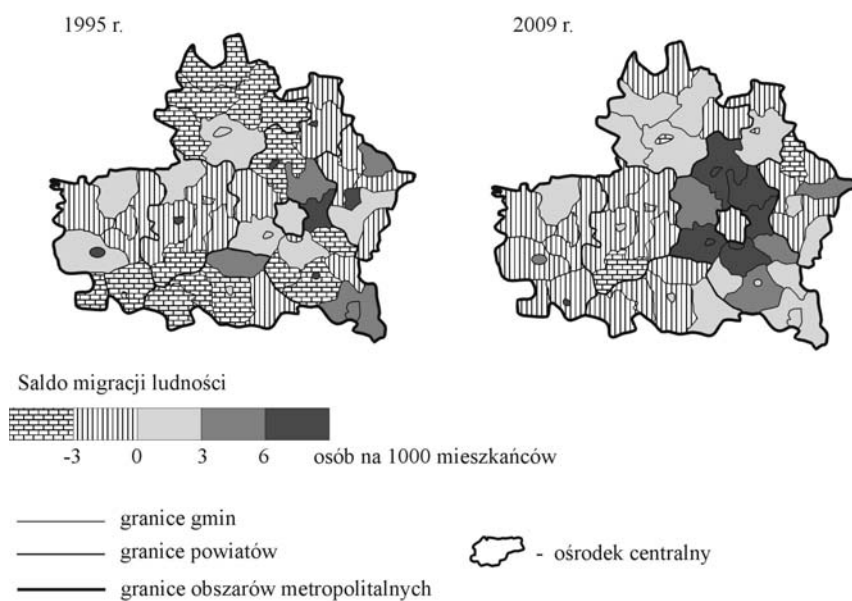
z oddalaniem się od Krakowa. Najbardziej atrakcyjnymi terenami okazały się miasta: Dobczyce (19,8‰) i Niepołomice (14,9‰). Wysokie wartości analizowanego współczynnika zauważono w gminach położonych na północny zachód od ośrodka centralnego: Zielonki (13,0‰), Michałowice (12,0‰) i Zabierzów (9,7‰). Ponadto większość pozostałych jednostek graniczących z Krakowem legitymowała się wartościami współczynnika salda migracji ludności przekraczającymi 3 osoby na 1000 mieszkańców. Na obrzeżach Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego charakteryzowała się natomiast wartościami ujemnymi, co może świadczyć o niskiej atrakcyjności tych terenów w 1995 roku ze względu na trudny dojazd do ośrodka centralnego, generującego największą liczbę miejsc pracy na badanym obszarze. Można również zauważyć, że niektóre mniejsze miasta wykazywały się słabszą atrakcyjnością dla migrantów niż przylegające do nich gminy wiejskie. Myślenice, Krzeszowice, Skąta i Sułkowice zanotowały ujemne wartości analizowanego współczynnika, podczas gdy w ich gminach wiejskich saldo migracji ludności było dodatnie. Z kolei Dobczyce, Niepołomice, Słomniki i Wadowice nadal przyciągały dużą liczbę migrantów, o czym świadczą dodatnie wartości analizowanego współczynnika. Inne procesy zachodziły w mieście Wieliczka, które legitymowało się nieznacznymi dodatnimi wartościami (1,2‰), natomiast gmina wiejska charakteryzowała się współczynnikiem salda migracji ludności wynoszącym 3,02 osoby na 1000 mieszkańców. Natomiast w 2009 roku zdecydowanie rozszerzyła się strefa gmin z zanotowanym wysokim dodatnim saldem migracji ludności. Pierścień dwóch gmin okalających Kraków charakteryzował się wartościami analizowanego współczynnika powyżej 3‰. Od tej zasady odstępowała jedynie gmina Igołomia-Wawrzeńczyce (1,8‰), położona na północny-wschód od krakowskiej dzielnicy Nowa Huta. Do najbardziej popularnych wśród migrantów gmin należały jednostki położone na północ od miasta centralnego: Zielonki (35,3‰), Michałowice (26,0‰), Wielka Wieś (20,2‰), co pokazuje, że niższy poziom życia w strefie peryferyjnej nie ma wpływu na procesy suburbanizacji⁵. Coraz większą popularnością cieszyła się wschodnia część badanego terenu, gdzie w 1995 roku saldo migracji ludności w gminie wiejskiej Wieliczka wynosiło 3 osoby na 1000 mieszkańców, a w drugim przedziale czasowym wzrosło do 17,5‰. Zauważono także wzrost zainteresowania terenami położonymi w południowej części badanego obszaru: Myślenice wieś, Pcim, Tokarnia, Lubień. W tym przypadku większa odległość od Krakowa może być rekompensowana atrakcyjnymi krajobrazami oraz położeniem w pobliżu drogi E7, która zapewnia dobrą dostępność komunikacyjną z Krakowem i autostradą A4. Krakowski Obszar Metropolitalny staje się coraz bardziej atrakcyjny dla migrantów, o czym może świadczyć zmniejszenie się liczby gmin z ujemnym saldem migracji z 23 w 1995 do 14 w 2009 roku. Należały do nich niektóre gminy miejskie (Nowy Wiśnicz, Myślenice, Sułkowice, Słomniki, Wadowice) oraz gminy wiejskie położone przy zewnętrznej granicy analizowanego terenu.

⁵ A. Winiarczyk-Raźniak, *Wybrane usługi a jakość życia mieszkańców w regionie miejskim Krakowa*, „Prace Monograficzne Uniwersytetu Pedagogicznego”, nr 508, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2008, s. 159.

Rys. 2a. Saldo migracji ludności w Krakowskim Obszarze Metropolitalnym na 1000 mieszkańców



Rys. 2b. Saldo migracji w Potencjalnym Rzeszowskim Obszarze Metropolitalnym na 1000 mieszkańców



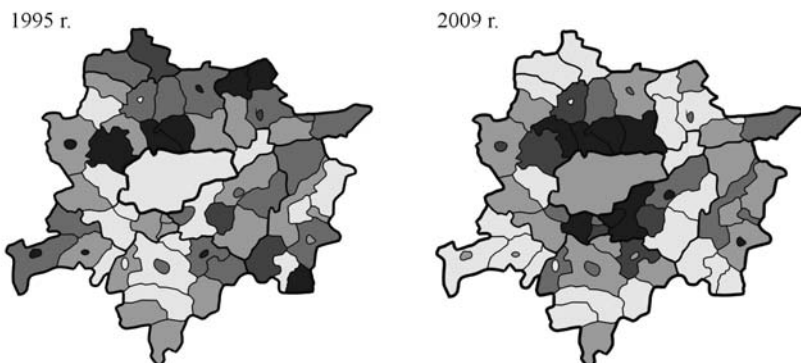
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Potencjalny Rzeszowski Obszar Metropolitalny w 1995 roku nie był zbyt atrakcyjnym miejscem dla mieszkańców. Na większości jego terenu zanotowano ujemne wartości współczynnika salda migracji ludności (ryc. 2b). Najmniej popularnymi terenami dla migrantów okazał się powiat kolbuszowski (bez gminy Kolbuszowa) oraz południowa część analizowanego obszaru, gdzie większość gmin zanotowała wartości poniżej -3‰. Najgorzej pod tym względem prezentowały się gminy Raniżów (-11,5‰), Wielopole Skrzyńskie (-9,1‰) oraz Jodłowa (-7,9‰), które są położone stosunkowo daleko od Rzeszowa. W badanym okresie aż 32 gminy z 58 zaliczonych do potencjalnego obszaru rzeszowskiego wykazywały się ujemnym saldem migracji ludności. Dodatnie wartości były domeną przede wszystkim miast: Błazowa (-13,2‰), Głogów Małopolski (-10,1), Pilzno (-9,6‰) i Łańcut (-7,7‰) oraz niewielkiej strefy jednostek usytuowanych wokół ośrodka centralnego. Wśród obszarów wiejskich jedynie granicząca od wschodu z Rzeszowem gmina Krasne zanotowała stosunkowo wysokie natężenie współczynnika salda migracji ludności, które w 1995 roku wyniosło 6,9 osoby na 1000 mieszkańców. Warto zauważyć, że tylko 4 z 7 jednostek graniczących z ośrodkiem centralnym charakteryzowało się dodatnim saldem migracji ludności, jednak z wyjątkiem Krasnego nie przekraczało ono 6‰. W drugim przedziale czasowym zanotowano natomiast silniejsze oddziaływanie Rzeszowa na gminy z nim graniczące. W 2009 roku najwyższymi wartościami analizowanego współczynnika legitymowały się gminy Tyczyn miasto (17,3‰), Boguchwała miasto (11,4‰) oraz Tyczyn wieś (10,1‰). Pozostałe jednostki graniczące z miastem centralnym odnotowały wartości salda migracji powyżej 3 osób na 1000 mieszkańców, co może świadczyć o wczesnym stadium procesów suburbanizacyjnych. Zauważono także wzrost atrakcyjności dla migrantów pozostałej części powiatu rzeszowskiego, w którym jedynie gmina Kamień zanotowała ujemną wartość badanego współczynnika (-2,3‰). Wzrosła atrakcyjność niektórych terenów powiatu kolbuszowskiego, jednak saldo migracji nie przekroczyło tam 2,2 osób na 1000 mieszkańców (Niwiska). W pozostałej części Potencjalnego Rzeszowskiego Obszaru Metropolitalnego obszaru odnotowano większy odpływ ludności niż napływ do poszczególnych jednostek. Do gmin najmniej popularnych wśród migrantów należały: Wielopole Skrzyńskie (-4,0‰), Kolbuszowa miasto (-3,4‰) oraz Rakszawa (-3,2‰).

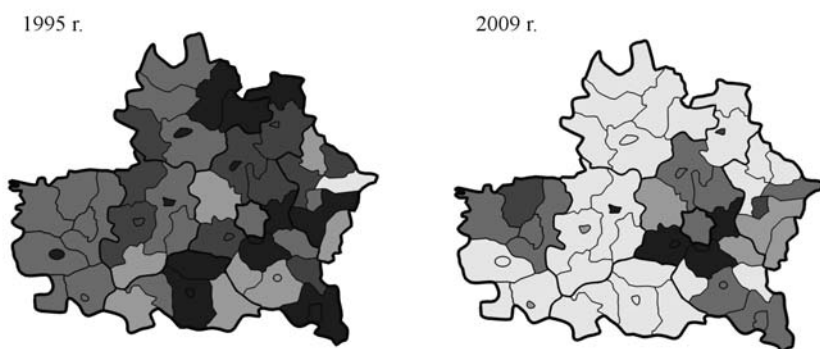
1.3. Obrót migracyjny

W Krakowskim Obszarze Metropolitalnym współczynnik obrotu migracyjnego ludności (suma napływu i odpływu ludności) wykazywał się silnym zróżnicowaniem przestrzennym (rys. 3a). W 1995 roku gminy położone na północ i wschód od Krakowa cechowały się relatywnie wyższymi wartościami analizowanego współczynnika niż jednostki usytuowane na południu i wschodzie omawianego obszaru metropolitalnego. Obrót migracyjny przekraczający 26 osób na 1000 mieszkańców odnotowano w 7 gminach położonych na terenach północnych i wschodnich, a spoza tej strefy tylko Dobczyce miasto, Sułkowice miasto i Wadowice miasto zaliczono do gmin o bardzo dużych wartościach badanego współczynnika. Najmniejszą mobilnością charakteryzowały się jednostki leżące w po-

Rys. 3a. Obrót migracyjny ludności w Krakowskim Obszarze Metropolitalnym na 1000 mieszkańców



Rys. 3b. Obrót migracyjny w Potencjalnym Rzeszowskim Obszarze Metropolitalnym na 1000 mieszkańców



Obrót migracyjny ludności




17 20 23 26 osób na 1000 mieszkańców

— granice gmin

— granice powiatów

— granice obszarów metropolitalnych

 - ośrodek centralny

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

łudniowej części Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego. Nie wykazano jednak wyraźnej zależności pomiędzy odległością od ośrodka centralnego a wysokością obrotu migracyjnego. Gminy graniczące z Krakowem osiągały wartości powyżej 26‰ (Zabierzów, Zielonki, Michałowice), jak i poniżej 17‰ (Kocmyrzów-Luborzyca, Wieliczka wieś, Skawina miasto, Liszki). Jednostki usytuowane przy granicy analizowanego terenu również były bardzo zróżnicowane i zostały zaliczone zarówno do pierwszego przedziału wartości (Jerzmanowice, Lanckorona, Przegonia), jak i ostatniego (Radziemice, Pałecznicza). W 2009 roku odnotowano generalny spadek współczynnika obrotu migracyjnego ludności w prawie całym Krakowskim Obszarze Metropolitalnym. Nastąpiła także koncentracja analizowanego zjawiska w gminach leżących bliżej Krakowa, natomiast dalsze peryferia badanego terenu cechowały się niższymi wartościami. Wyjątkiem tutaj może być powiat bocheński, gdzie w obydwóch przedziałach czasowych wartości utrzymywały się w przedziale 17–23 osoby na 1000 mieszkańców z wyjątkiem miasta Nowy Wiśnicz, który w 2009 roku legitymował się sumą napływu i odpływu ludności na poziomie 26,9‰.

Nieco inaczej przestrzennie rozkładały się wartości współczynnika obrotu migracyjnego ludności w Potencjalnym Rzeszowskim Obszarze Metropolitalnym. W 1995 roku (rys. 3b) zdecydowana większość gmin cechowała się znacznymi wartościami analizowanego współczynnika i były one dosyć równomiernie rozłożone na całym terenie potencjalnego obszaru metropolitalnego. Jedynie 9 z 54 jednostek znalazło się w pierwszych dwóch przedziałach odpowiadających sumie napływu i odpływu ludności mniejszej niż 20 osób na 1000 mieszkańców. Z kolei najwyższymi wartościami współczynnika obrotu migracyjnego ludności (powyżej 26‰) charakteryzowały się powiaty leżące generalnie w części środkowej i zachodniej badanego terenu. Należały do nich zarówno gminy miejskie (Błażowa – 38,5‰, Strzyżów – 33,8‰, Tyczyn 33,0‰), jak i jednostki wiejskie (Raniżów – 38,5‰, Kamień 32,0‰, Dzikowiec – 31,9‰). W 2009 roku na terenie Potencjalnego Rzeszowskiego Obszaru Metropolitalnego zaobserwowano procesy, które zachodziły również w Krakowskim Obszarze Metropolitalnym. Na obszarze rzeszowskim wystąpił ogólny spadek obrotu migracyjnego oraz koncentracja wysokich wartości badanego współczynnika w gminach sąsiadujących z miastem centralnym. Większość jednostek położonych w powiecie rzeszowskim oraz gminy północnej części powiatu dębickiego legitymowało się wartościami przekraczającymi 20 osób na 1000 mieszkańców. Jednak pozostała część analizowanego terenu charakteryzowała się bardzo niskimi wartościami współczynnika obrotu migracyjnego, który generalnie nie przekraczał 17‰.

2. Dochody gmin

2.1. Dochody własne gmin

Krakowski Obszar Metropolitalny w 1995 roku nie wykazywał zdecydowanych różnic pod względem dochodów własnych gmin (ryc. 4a). Najwyższe dochody

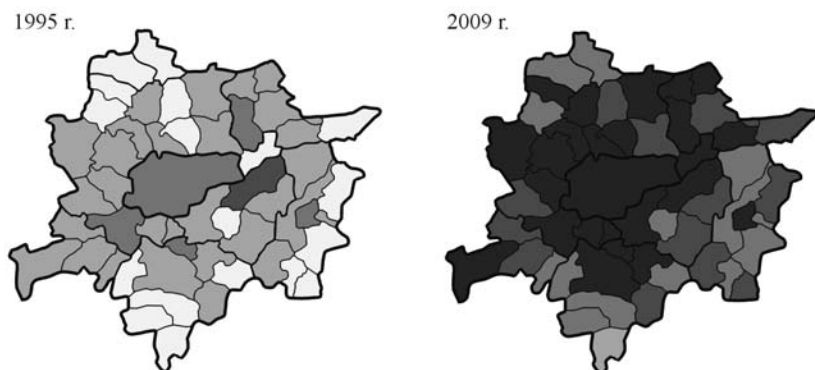
własne zanotowano w gminie Niepołomice (807 zł na mieszkańca) oraz w Krakowie (627 zł). Wartościami powyżej 500 zł charakteryzowały się jeszcze tylko 4 gminy i były to: Bochnia miasto, Siepraw, Skawina oraz Koniusza. Można założyć, że najmniejsze wpływy posiadały jednostki położone na peryferiach analizowanego obszaru, legitymujące się dochodami własnymi poniżej 300 zł na mieszkańca. Najuboższe pod tym względem były południowe tereny powiatu myślenickiego (Lubień, Tokarnia oraz Pcim). Wokół Krakowa zaś rozciąga się pas gmin o średnich dochodach własnych wynoszących od 300 do 500 zł na mieszkańca. W drugim przedziale czasowym zanotowano bardzo dynamiczny wzrost wartości badanego zjawiska. Największymi wpływami cechował się w Kraków (2993 zł) oraz gmina Niepołomice (2700 zł) i są one zdecydowanymi liderami pod względem uzyskiwanych wpływów z omawianego źródła. Kolejna Skawina uzyskała jedynie 1930 zł na mieszkańca. W 2009 roku aż 21 z 54 gmin charakteryzowało się wartościami powyżej 900 zł i były to głównie jednostki graniczące z Krakowem oraz pas gmin należący do drugiego pierścienia wokół ośrodka centralnego. Świadczyć to może o coraz silniejszym oddziaływaniu Krakowa na tereny peryferyjne. Również może być to przykładem zacierania się różnic pomiędzy miastem centralnym a jego otoczeniem⁶. Pod koniec pierwszej dekady zanotowano także niewielką nadwyżkę pustostanów powierzchni biurowej w Krakowie⁷. Niekorzystna sytuacja dla potencjalnych najemców mogła doprowadzić do wyboru lokalizacji poza miastem centralnym, co zwiększyło dochody jednostek peryferyjnych. Relatywnie najniższe współczynniki odnotowano na południu powiatu myślenickiego oraz w powiecie bocheńskim.

Potencjalny Rzeszowski Obszar Metropolitalny cechował się nieco niższymi wartościami dochodów własnych gmin w 1995 roku niż Krakowski Obszar Metropolitalny (rys. 4b). Na analizowanym terenie nie zauważono zbyt silnego oddziaływania Rzeszowa na jego strefę zewnętrzną. Jedynie cztery z sześciu gmin graniczących z miastem centralnym legitymowały się dochodami własnymi przekraczającymi 300 złotych na osobę. Warto zauważyć, iż Rzeszów (608 zł) znalazł się dopiero na piątym miejscu pod względem analizowanego zjawiska i został wyprzedzony przez: Łańcut (807 zł), Trzebownisko, Ropczyce i Kolbuszową. Zanotowano także skupisko gmin należących do co najmniej drugiego przedziału wartości, które znajdowały się w powiecie rzeszowskim. Ponadto jedynie kilka gmin cechowało się wartościami przekraczającymi 300 zł. Najniższe wartości dochodów własnych zanotowano w gminie Dzikowiec (110 zł), Jodłowe (133 zł) i Hyżne (148 zł). Zauważono, że ośrodek centralny nie wykazywał większego oddziaływania na gminy peryferyjne pod względem badanego współczynnika w 1995 roku. W 2009 roku nastąpił znaczny wzrost dochodów własnych w Potencjalnym Rzeszowskim Obszarze Metropolitalnym. Należy odnotować wzrost znaczenia Rze-

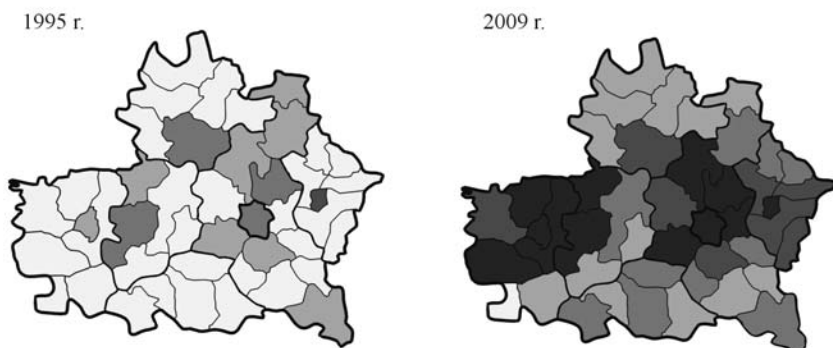
⁶ S. Korenik, *Nowe realia gospodarcze na początku XXI wieku a urbanizacja*, [w:] „Studia Miejskie”, red. J. Słodczyk, M. Śmigiełska, t. 4, Opole 2011, s. 39–46.

⁷ M. Wdowicka, *Konkurencyjność miast polskich dla korporacji ponadnarodowych*, [w:] *Mechanizmy i uwarunkowania budowania konkurencyjności miast*, red. J. Słodczyk, E. Szafranek, Opole 2008, s. 89–100.

Rys. 4a. Dochody własne gmin w zł na 1 mieszkańca w Krakowskim Obszarze Metropolitalnym



Rys. 4b. Dochody własne gmin w zł na 1 mieszkańca w Potencjalnym Rzeszowskim Obszarze Metropolitalnym



Dochody własne gmin



300 500 700 900 PLN na 1 mieszkańca

— granice gmin

— granice powiatów

— granice obszarów metropolitalnych



- ośrodek centralny

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

szowa, który z wartością 1981 zł na mieszkańca znalazł się na pierwszej pozycji. W drugim przedziale czasowym odnotowano dwa główne obszary skupiające gminy o najwyższych wartościach omawianego współczynnika. Pierwszy obejmuje jednostki graniczące z Rzeszowem i powiat łańcucki, a drugi jest reprezentowany przez północną część powiatu dębickiego oraz gminy Ropczyce i Ostrów należące do powiatu Ropczycko-Sędziszowskiego. W cieniu pomiędzy opisanymi ośrodkami znajdują się jednostki o zdecydowanie niższych dochodach własnych: Niwiska, Sędziszów Małopolski, Iwierzycy, Wielopole Skrzyńskie, gdzie jedynie gmina Sędziszów Małopolski legitymuje się wartościami analizowanego współczynnika powyżej 500 zł na mieszkańca. Ponadto można zauważyć pasowy układ badanego zjawiska, tj. tereny znajdujące się na północy i południu charakteryzują się niższymi dochodami własnymi niż jednostki położone w centrum Potencjalnego Rzeszowskiego Obszaru Metropolitalnego na linii wschód-zachód. Może być to związane z bliskością międzynarodowej drogi E4 i budowaną autostradą A4, która ma przebiegać przez centralną część analizowanego obszaru. Początkowa faza procesów suburbanizacyjnych strefy peryferyjnej Rzeszowa może pozytywnie wpłynąć na finanse najbardziej atrakcyjnych gmin, gdyż dochody z podatku od nieruchomości są najważniejszą pozycją pośród podatków składających się na dochody własne⁸.

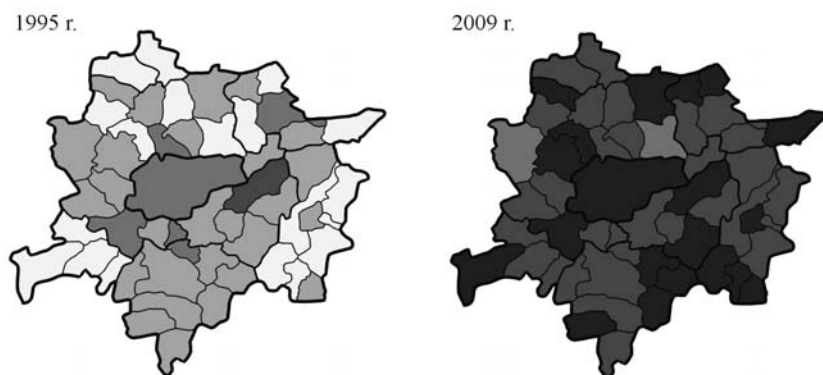
2.2. Dochody ogółem gmin

Gminy Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego w 1995 roku charakteryzowały się dochodami ogółem nieprzekraczającymi 1500 zł na mieszkańca (rys. 5a). Większe sumy zanotowano jedynie w siedmiu jednostkach. Najbogatszą gminą w przeliczeniu na jednego mieszkańca okazały się Niepołomice (2177 zł), a drugi Kraków legitymował się dochodami o około 25% niższymi (1627 zł). Niepołomice sukces finansowy zawdzięczały między innymi powstaniu zakładu produkcyjnego Coca Cola Beverages w 1993 roku, gdzie w latach 1998-2009 zatrudnienie wzrosło z 180 do 493 osób⁹. Z kolei przeciętne dochody ogółem gmin Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego mieściły się w granicach 1000–1500 zł na osobę. Można zauważyć, że omawiane jednostki tworzą trójkąt, którego pierwszy bok wyznacza zachodnia część powiatu krakowskiego, drugi – południe powiatu proszowickiego, a trzeci – powiat myślenicki. Część północna i gminy powiatów wadowickiego i bocheńskiego cechowały się nieco niższymi wartościami omawianego zjawiska, gdzie znajdują się najbiedniejsze jednostki administracyjne: Gołcza (414 zł), Nowy Wiśnicz (640 zł) oraz Jerzmanowice-Przeginia (698 zł). W drugim przedziale czasowym, tak jak w przypadku dochodów własnych gmin, zanotowano wzrost dochodów ogółem na badanym terenie. W porównaniu

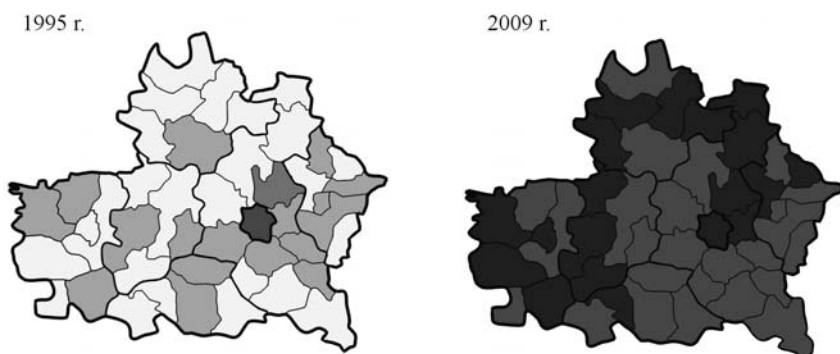
⁸ B. Maćkiewicz, P. Motek, *Znaczenie podatków lokalnych w finansowaniu zadań lokalnych miast*, [w:] *Przekształcenia strukturalne miast i zrównoważony rozwój gospodarki miejskiej*, red. J. Stodczyk, D. Rajchel, Opole 2008, s. 91–104.

⁹ M. Tkocz, J. Żydzik, *Rola światowego koncernu w przemianach przestrzeni przemysłowej Polski w okresie transformacji na przykładzie The Coca Cola Company*, [w:] *Procesy przemian przemysłu i usług w wybranych krajach*, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, „Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG”, Warszawa–Kraków 2010, s. 169–175.

Rys. 5a. Dochody ogółem gmin w zł na 1 mieszkańca w Krakowskim Obszarze Metropolitalnym



Rys. 5b. Dochody ogółem gmin w zł na 1 mieszkańca w Potencjalnym Rzeszowskim Obszarze Metropolitalnym



Dochody ogółem gmin



1000 1500 2000 2500 PLN na 1 mieszkańca

— granice gmin

— granice powiatów

— granice obszarów metropolitalnych



- ośrodek centralny

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

z 1995 rokiem nastąpiła zmiana na pierwszych dwóch miejscach w klasyfikacji. W 2009 roku Kraków legitymował się najwyższymi dochodami ogółem, które w przeliczeniu na mieszkańca wyniosły 4295 zł, a na drugim miejscu znalazły się Niepołomice z wartością na poziomie 3905 zł. W omawianym roku zauważono, że gminy graniczące z miastem centralnym nie wykazywały najwyższych wartości dochodów ogółem, które mieściły się najczęściej pomiędzy 2000 a 2500 zł na mieszkańca. Natomiast wiele gmin położonych przy granicy Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego znajdowało się w najwyższym przedziale wartości. Widać wyraźnie skupisko takich jednostek w południowo-wschodniej oraz północnej części obszaru.

Znacznie większe zróżnicowanie przestrzenne dochodów ogółem gmin w 1995 roku występowało w Potencjalnym Rzeszowskim Obszarze Metropolitalnym (rys. 5b). Największe dochody ogółem zanotowano w zdecydowanie najbogatszym Rzeszowie (2325 zł na osobę) oraz w gminie Trzebownisko (1535 zł), która została sklasyfikowana na drugim miejscu. Powodem wysokich dochodów Trzebowniska mogła być lokalizacja na analizowanym terenie lotniska Rzeszów-Jasionka, które na przełomie XX i XXI wieku dynamicznie się rozwijało¹⁰ i generowało znaczne wpływy do kasy gminnej. Pozostałe jednostki administracyjne w 1995 roku nie przekroczyły pułapu 1500 zł, a aż 24 z 44 gmin charakteryzowało się dochodami ogółem poniżej 1000 złotych na osobę. Zdecydowanie na końcu klasyfikacji znajdował się Frysztak, legitymujący się wartością 613 zł na osobę. Z kolei w 2009 roku dochody ogółem znacznie wzrosły w porównaniu z 1995 rokiem. Wszystkie jednostki cechowały się wartościami przekraczającymi 2000 zł na osobę, a trzy z nich przekroczyły 3000 zł, i były to: Rzeszów (3747 zł), Niwiska (3090 zł) i Ostrów (3084). Generalnie wyższe dochody osiągają gminy położone na północy i na wschodzie Potencjalnego Rzeszowskiego Obszaru Metropolitalnego, a na południowym wschodzie zauważono głównie wartości w granicach 2000–2500 zł na mieszkańca.

2.3. Dynamika dochodów gmin 1995–2009

Zmiana dochodów własnych w Krakowskim Obszarze Metropolitalnym ukazała ich istotne zróżnicowanie przestrzenne (rys. 6a). Analizowane dochody wzrosły ponad trzyipółkrotnie w Krakowie oraz w gminach z nim graniczących od północy, zachodu i południowego zachodu. Wyższą dynamiką niż miasto centralne legitymowała się gmina Wielka Wieś oraz Wadowice, położone na południowo-zachodnim krańcu badanego terenu. Natomiast gminy położone na wschód od Krakowa nie bogaciły się tak szybko, zwłaszcza jednostki usytuowane w powiecie proszowickim. Dosyć wysoki wzrost zaznaczył się także na południu, gdzie główną przyczyną mogły być coraz lepsze powiązania komunikacyjne tych terenów z Krakowem. Z kolei dochody ogółem gmin generalnie rosły wolniej niż dochody własne. Najniższe wartości zanotowano w ośrodku centralnym i w pierścieniu

¹⁰ Z. Gawrońska, *Międzynarodowe Połączenia lotnicze Rzeszowskiego Obszaru Metropolitalnego*, [w:] *Rzeszowski i Krakowski Obszar Metropolitalny*, red. Z. Makiela, R. Fedan, Kraków 2006, s. 145–156.

dwóch gmin go otaczających. Jednakże wiele z tych jednostek było zamożnych już w 1995 roku, więc trudno im było osiągnąć bardzo dynamiczny wzrost. Ponadto jest to również w przybliżeniu obszar o wysokich wartościach współczynnika salda migracji ludności, co spowodowało wzrost ogólnej liczby mieszkańców, a co za tym idzie dochody w przeliczeniu na mieszkańca nie rosną w tak szybkim tempie. Wyjątkiem jest tutaj gmina Wielka Wieś, która legitymowała się ponad trzyipółkrotnym wzrostem zamożności, co mogło być spowodowane między innymi uruchomieniem centrum biznesowego we wsi Modlniczka, jak i dogodnym usytuowaniem względem międzynarodowego lotniska w Balicach oraz węzła autostradowego. Dużą dynamiką charakteryzowały się przede wszystkim tereny położone na peryferiach Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego (powiat bocheński, wadowicki i północ analizowanego terenu). Może być to związane z relatywnie niskimi dochodami uzyskiwanymi w 1995 roku. Wpływ mogło mieć także pewne nasycenie inwestycjami gmin położonych bliżej Krakowa, co spowodowało wzrost cen nieruchomości i kosztów wynajmu, przez co atrakcyjnymi stały się tereny położone w większym oddaleniu od ośrodka centralnego. Jednak głównym czynnikiem lokalizacji firm, zwłaszcza z kapitałem zagranicznym na omawianych peryferiach jest bliskość metropolii krakowskiej, która oddziałuje na strefę zewnętrzną Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego. Omawiane oddziaływanie zaobserwowano również w strefach peryferyjnych innych dużych miast w Polsce¹¹.

Z kolei w Potencjalnym Rzeszowskim Obszarze Metropolitalnym najbardziej wzrosły dochody własne w gminach położonych powiecie dębickim (Żyraków, Czarna oraz Pilzno) oraz w jednostkach graniczących z Rzeszowem (Świlcza, Boguchwała oraz Głogów Małopolski). Należy zwrócić uwagę na gminę Trzebownisko, która w 1995 roku zanotowała jedno z najwyższych wartości dochodów własnych na mieszkańca, jednak pod względem dynamiki znajduje się w pierwszym przedziale wartości (rys. 6b). Może to sugerować, iż główną składową dochodów są opłaty odprowadzane przez lotnisko Rzeszów-Jasionka. Również Rzeszów legitymował się wysokim wzrostem dochodów własnych, co może być wynikiem między innymi wzrostu liczby dużych firm zlokalizowanych na jego terenie¹². Pod względem dynamiki dochodów ogółem na mieszkańca można zauważyć silne zróżnicowanie w jednostkach usytuowanych wokół miasta centralnego. Gminy położone na wschód od Rzeszowa (Trzebownisko, Krasne, Tyczyn, Chmielnik) bogacą się znacznie wolniej niż sąsiadujące z głównym ośrodkiem analizowanego potencjalnego obszaru metropolitalnego od strony zachodniej (Głogów Małopolski, Lubenia, Boguchwała). Ponadto na pozostałym terenie trudno mówić o ogólnych zależnościach przestrzennych zmian dochodów ogółem w Potencjalnym Rzeszowskim Obszarze Metropolitalnym.

¹¹ B. Domański, *Kapitał zagraniczny a rozwój polskich regionów*, [w:] *Przekształcenia struktur regionalnych – aspekty społeczne, ekonomiczne i przyrodnicze*, red. S. Ciok, P. Migoń, Wrocław 2010, s. 263–274.

¹² H. Rogacki, *Duże przedsiębiorstwa w przestrzeni regionalnej Polski – zmiany rozmieszczenia i struktury*, [w:] *Przekształcenia struktur regionalnych – aspekty społeczne, ekonomiczne i przyrodnicze*, red. S. Ciok, P. Migoń, Wrocław 2010, s. 275–287.

3. Typologia gmin według salda migracji ludności i dochodów ogółem

Dla podsumowania niniejszej pracy sporządzono typologię opartą na współczynniku salda migracji ludności i dochodów ogółem gmin. Utworzono 9 typów: typ 1 – legitymujący się ujemnym saldem migracji ludności i dochodami ogółem poniżej 1400 zł na osobę; typ 2 – charakteryzujący się saldem migracji ludności w przedziale 0–5%, i dochodami poniżej 1400 zł na osobę; typ 3 – objawiający się saldem migracji ludności powyżej 5% i dochodami poniżej 1400 zł na osobę; typ 4 – odznaczający się ujemnym saldem migracji i dochodami ogółem w przedziale 1400–2400 zł na osobę; typ 5 – ukazujący saldo migracji w granicach 0–5% i dochody ogółem 1400–2400 zł na osobę; typ 6 – charakteryzujący się saldem migracji ludności powyżej 5% i dochodami ogółem w przedziale 1400–2400 zł na osobę; typ 7 – legitymujący się ujemnym saldem migracji ludności i dochodami ogółem powyżej 2400 zł na osobę; typ 8 – odznaczający się saldem migracji ludności w przedziale 0–5% i dochodami ogółem powyżej 2400 zł na osobę; oraz typ 9 – cechujący się saldem migracji ludności przekraczającym 5% dochodami ogółem powyżej 2400 zł na osobę. Można przyjąć, że typ 9 jest najbardziej dynamiczny, w typach 8, 6, 5 proces rozwoju społeczno-gospodarczego jest na dosyć wysokim poziomie, natomiast typy 1, 2 i 4 należą do najsłabszych spośród wymienionych.

W Krakowie i gminach sąsiadujących z nim od południa w 1995 roku przeważał typ 5 o średnich wartościach obydwóch parametrów, natomiast w jednostkach graniczących od północy i zachodu daje się zauważyć przewaga słabszego typu 2 legitymującego się gorszymi wartościami (ryc. 7a). Zdecydowanie dominowała gmina Niepołomice, która jako jedyna reprezentowała najbardziej dynamiczny typ 9. Z kolei znaczna część terenów zlokalizowanych przy granicy Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego należała do najsłabszego typu 1, charakteryzującego się zarówno ujemnym saldem migracji ludności, jak i dochodami ogółem. W roku 2009 zanotowano generalne przejście z typów słabszych do bardziej dynamicznych. Aż 6 jednostek zostało zaliczonych do typu 9 i spośród nich tylko gmina Nowe Brzesko nie graniczyła z Krakowem. Pozostałe sąsiadowały z miastem centralnym od północy (Zabierzów, Wielka Wieś, Zielonki i Michałowice) i wschodu (Niepołomice). Zdecydowana większość gmin położonych w pierścieniu dwóch jednostek od granic ośrodka metropolitalnego oraz powiat myślenicki legitymowały się przynależnością do korzystnych typów 6 oraz 8. Jedynie gminy położone najdalej zaliczały się do mniej rozwiniętych społecznie i gospodarczo. Warto zauważyć, że tylko Krzeszowice charakteryzowały się niewielkim dodatnim saldem migracji ludności i średnimi dochodami (typ 2).

W Potencjalnym Rzeszowskim Obszarze Metropolitalnym w 1995 roku dominowały typy 1 i 2 (rys. 7b), co może świadczyć o niższym poziomie rozwoju, niż został zauważony w Krakowskim Obszarze Metropolitalnym. Ponadto jedynie 4 jednostki zakwalifikowano do typu 5 i po jednej do typów 3 i 6. W drugim przedziale czasowym zanotowano zdecydowane zmiany. Najlepszym rozwojem społeczno-gospodarczym legitymowały się jednostki graniczące z Rzeszowem (Głogów Małopolski, Trzebownisko, Krasne, Chmielnik i Boguchwała), które cha-

rakteryzowały się zarówno wysokim saldem migracji ludności, jak i dochodami przekraczającymi 2400 zł na osobę w 2009 roku. Należy również zauważyć, iż część wschodnia i południowa analizowanego obszaru wykazuje się głównie typami 5, 6, 8 i 9, co stawia je w lepszej sytuacji niż peryferia zachodnie sklasyfikowane głównie w typach 7 i 4.

Podsumowanie

W niniejszej pracy przeanalizowano wybrane wskaźniki społeczne i gospodarcze. Wykazano, że procesy suburbanizacji zachodzą w większej części Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego. Z kolei Potencjalny Rzeszowski Obszar Metropolitalny w 2009 roku był dopiero w początkowej fazie omawianego procesu, który obejmował jedynie gminy przyległe do Rzeszowa. Także peryferia Krakowa są znacznie bogatsze od rzeszowskich, jednak dynamika dochodów własnych nie wykazała większych różnic pomiędzy dwoma omawianymi terenami. Zauważono jednak szybkie bogacenie się gmin położonych przy granicy Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego, które systematycznie zmniejszają dystans do najbardziej rozwiniętych jednostek graniczących z miastem metropolitalnym. Na peryferiach Rzeszowa nie widać wyraźnego oddziaływania miasta na tereny położone zwłaszcza na zachodnich rubieżach, co może świadczyć, że granice Potencjalnego Rzeszowskiego Obszaru Metropolitalnego zostały delimitowane przez Unię Metropolii Polskich nieco na wyrost. Przyczyną niewielkiego zasięgu oddziaływania Rzeszowa mogła być również ogólna tendencja migracji ludności do najlepiej rozwiniętych ośrodków miejskich¹³. Łącząc to z niezbyt dobrą dostępnością komunikacyjną¹⁴, słabym oddziaływaniem gospodarczym, na otaczające je obszary oraz w niewielkim stopniu wykształconymi funkcjami metropolitalnymi¹⁵, można wytłumaczyć stosunkowo mały zasięg oddziaływania migracyjnego Rzeszowa. Z kolei według czasoprzestrzennego modelu falowego wzrostu obszaru metropolitalnego procesy suburbanizacyjne w ukształtowanych obszarach metropolitalnych powinny zachodzić na całym jego terenie¹⁶, wobec tego nie wydaje się uprawnione nazywanie Rzeszowa i jego strefy peryferyjnej obszarem metropolitalnym.

¹³ P. Eberhardt, *Regiony wyludniające się w Polsce*, Prace IGiP PAN nr 148, Warszawa 1989, s. 141; E. Zdrojewski, *Wpływ migracji definitywnych na przyrost rzeczywisty ludności i zmiany struktur ludności w Polsce w latach 1975–1996*, „Monografie Wydziału Ekonomii i Zarządzania nr 71”, Koszalin 2000, s. 522.

¹⁴ G. Węclawowicz, J. Bański, M. Degórski, T. Komornicki, P. Korcelli, P. Śleszyński, *Przestrzenne zagospodarowanie Polski na początku XXI wieku*, IGiPZ PAN, Warszawa 2006, s. 212.

¹⁵ B. Jałowiecki, *Uwarunkowania i szanse rozwoju polskich metropolii*. Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej MGPIPS, Warszawa 2006, s. 25.

¹⁶ R. Mydel, *Od urbanizacji do reurbanizacji. Zmodyfikowany model falowego rozwoju obszarów metropolitalnych*, [w:] *Urbanizacja i społeczeństwo*, red. B. Górzyński, Akademia Pedagogiczna, Kraków 2006, s. 55–66.

Bibliografia

- Atlas Unii Metropolii Polskich*, 2008, www.selfgov.gov.pl.
- Domański B., *Kapitał zagraniczny a rozwój polskich regionów*, [w:] *Przekształcenia struktur regionalnych – aspekty społeczne, ekonomiczne i przyrodnicze*, red. S. Ciok, P. Migoń, Wrocław 2010.
- Eberhardt P., *Regiony wyludniające się w Polsce*, „Prace IGiP PAN” nr 148, Warszawa 1989.
- Gawrońska Z., *Międzynarodowe Połączenia lotnicze Rzeszowskiego Obszaru Metropolitalnego*, [w:] *Rzeszowski i Krakowski Obszar Metropolitalny*, red. Z. Makieła, R. Fedan, Kraków 2006.
- Jałowiecki B., *Uwarunkowania i szanse rozwoju polskich metropolii*, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej MGPIPS, Warszawa 2006.
- Korenik S., *Nowe realia gospodarcze na początku XXI wieku a urbanizacja*, [w:] „Studia Miejskie”, red. J. Słodczyk, M. Śmigielska, t. 4, Opole 2011.
- Maćkiewicz B., Motek P., *Znaczenie podatków lokalnych w finansowaniu zadań lokalnych miast*, [w:] *Przekształcenia strukturalne miast i zrównoważony rozwój gospodarki miejskiej*, red. J. Słodczyk, D. Rajchel, Opole 2008.
- Mydel R., *Od urbanizacji do reurbanizacji. Zmodyfikowany model falowego rozwoju obszarów metropolitalnych*, [w:] *Urbanizacja i społeczeństwo*, red. B. Górzyński, Akademia Pedagogiczna, Kraków 2006.
- Newman K., Wyly E.K., *The Right to Stay Put, Revisited: Gentrification and Resistance to Displacement in New York City*, „Urban Studies” 2006, t. 43, nr 1, Routledge, Glasgow.
- Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego, 2003 <http://www.malopolskie.pl/Planowanie/Plan/>.
- Raźniak P., *Standard of Social and economic development of selected Polish metropolitan areas at the beginning of 21st century*, „Journal of Economic and Social Studies”, The College of Nyiregyhaza 2011.
- Rogacki H., *Duże przedsięwzięcia w przestrzeni regionalnej Polski – zmiany rozmieszczenia i struktury*, [w:] *Przekształcenia struktur regionalnych – aspekty społeczne, ekonomiczne i przyrodnicze*, red. S. Ciok, P. Migoń, Wrocław 2010.
- Tkocz M., Żydzik J., *Rola światowego koncernu w przemianach przestrzeni przemysłowej Polski w okresie transformacji na przykładzie The Coca Cola Company*, [w:] *Procesy przemian przemysłu i usług w wybranych krajach*, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, „Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG”, Warszawa–Kraków 2010.
- Wdowicka M., *Konkurencyjność miast polskich dla korporacji ponadnarodowych*, [w:] *Mechanizmy i uwarunkowania budowania konkurencyjności miast*, red. J. Słodczyk, E. Szafranek, Opole 2008.
- Węławowicz G., Bański J., Degórski M., Komornicki T., Korcelli P., Śleszyński P., *Przestrzenne zagospodarowanie Polski na początku XXI wieku*, IGiPZ PAN, Warszawa 2006.
- Winiarczyk-Raźniak A., Raźniak P., *Migracje wewnętrzne ludności w polskich obszarach metropolitalnych u progu XXI wieku*, Kraków 2012.
- Winiarczyk-Raźniak A., *Wybrane usługi a jakość życia mieszkańców w regionie miejskim Krakowa*, „Prace Monograficzne Uniwersytetu Pedagogicznego”, nr 508,

Kraków 2008.

Zdrojewski E., *Wpływ migracji definitywnych na przyrost rzeczywistej ludności i zmiany struktur ludności w Polsce w latach 1975–1996*, „Monografie Wydziału Ekonomii i Zarządzania” nr 71, Koszalin 2000.

Summary

The paper compares migration rates and net migration data for the Krakow Metropolitan Area and the Rzeszow Potential Metropolitan Area. Migration rates and net migration vary substantially with respect to city size and economic impact on neighboring townships. A typology based on net migration data and township revenue was created in order to analyze social and economic processes occurring in Malopolskie Voivodeship. Research has shown that suburbanization is underway in the Krakow Metropolitan Area. On the other hand, Rzeszow does not appear to be making an impact on its suburban zone, which will likely make it impossible to declare it an official metropolitan area. The paper analyzes selected social and economic data for the Krakow Metropolitan Area and the Rzeszow Potential Metropolitan Area. Research has shown that most of the Krakow Metropolitan Area is experiencing suburbanization. On the other hand, the Rzeszow Potential Metropolitan Area only began to experience suburbanization in 2009 and this process occurred only in townships directly adjacent to the city of Rzeszow. While suburban townships near Krakow are considered to be more affluent, analysis of township revenue data has shown that suburban townships near Krakow and Rzeszow are about the same. Research has also shown that more distant suburban townships are quickly closing in on townships directly neighboring Krakow in terms of affluence. On the other hand, there is little evidence to show that the city of Rzeszow is having an economic impact on distant suburban townships, especially those located to the west of the city. This suggests that the boundaries of the Rzeszow Potential Metropolitan Area may have been demarcated too early by the Union of Polish Metropolitan Areas.

Część III

Aspekty kreowania zmian w ujęciu makroekonomicznym



Łwa Szymanik

Otwartość gospodarki polskiej a integracja ze strefą euro¹

Wprowadzenie

1 maja 2004 r. zakończył trwające wiele lat starania Polski o przystąpienie do Unii Europejskiej, będące zwieńczeniem licznych procesów gospodarczych, politycznych i społecznych. Funkcjonował wolny rynek, a wprowadzenie obowiązujących w Unii przepisów i norm ułatwiało naszemu krajowi wtopienie się w jednolity rynek europejski, co znalazło wyraz w systematycznym zwiększaniu wymiany handlowej z krajami członkowskimi.

Nie był to jednak ostateczny etap integracji. Podpisując Traktat o przystąpieniu do Unii Europejskiej, Polska zobowiązała się jednocześnie do zastąpienia w przyszłości waluty narodowej walutą wspólną – euro, czyli do przystąpienia do jednolitego obszaru walutowego, zwanego potocznie strefą euro lub eurolandem. Wejście do Unii Gospodarczej i Walutowej stało się strategicznym celem polskiej polityki gospodarczej, dążącej do osiągnięcia trwałego i zrównoważonego wzrostu gospodarki i zmniejszenia różnic w poziomach rozwoju gospodarczego między Polską a pozostałymi członkami ugrupowania.

Przyjęcie euro ma przynieść naszemu krajowi szereg korzyści wynikających z udziału w jednolitym obszarze walutowym, wiążących się między innymi z eliminacją ryzyka kursowego, redukcją kosztów transakcyjnych i rozwojem handlu zagranicznego, a także, ponieważ przynależność do tego obszaru świadczy o wypełnieniu kryteriów konwergencji, a zatem – domyślnie – o osiągnięciu pewnego poziomu stabilizacji makroekonomicznej i rozwoju, przyczynić się do zwiększenia napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych i łatwiejszego dostępu polskich przedsiębiorstw do rynku kapitałowego Wspólnoty.

¹ Artykuł ten powstał jako część badań statutowych „Dylematy przystąpienia Polski do strefy euro”, 43/KTE/2/2009/S/507.

Cel opracowania i metodologia

Celem pracy jest zbadanie, czy większa otwartość gospodarki, mierzona za pomocą wybranych wskaźników, sprzyja przyjęciu wspólnej waluty, czy też zależy to przede wszystkim od spełnienia kryteriów konwergencji. Z uwagi na trudności w dostępie do danych sprzed roku 1999 badania obejmują tylko okres od momentu wprowadzenia euro do obrotu bezgotówkowego dla krajów „starej” dwunastki oraz dostępne dla nowych członków UE. Źródłem danych jest baza Eurostatu.

Przedstawiony wyżej cel oraz studia literatury pozwalają na sformułowanie hipotezy badawczej: **stopień otwarcia gospodarki nie jest głównym czynnikiem decydującym o integracji ze strefą euro.**

Analiza zostanie przeprowadzona w oparciu o tak zwany indeks otwartości – relację zagranicznych obrotów handlowych do PKB danego kraju.

$$\frac{\text{Eksport} + \text{Import}}{\text{PKB}} \cdot 100$$

Indeks ten charakteryzuje się dużą wrażliwością na skalę gospodarki – zwykle przyjmuje bardzo wysokie wartości w przypadku krajów małych i niskie w odniesieniu do krajów o dużym potencjale wewnętrznym, a tym samym dużej samowystarczalności. Nieuwzględnianie tej cechy prowadzi do obciążenia płynących z analizy wniosków istotnym błędem. Należy też pamiętać, że wyniki mogą być obciążone także z innych powodów – na przykład braku uwzględnienia potencjalnie endogenicznego powiązania między wymianą handlową a procesem wzrostu gospodarczego, z potencjalnie nieliniowego charakteru związku czy występowania obserwacji wyjątkowych².

Oprócz indeksu otwartości zbadano również, czy zachodzi korelacja pomiędzy tą wielkością a kilkoma innymi wskaźnikami, za pomocą których także mierzy się otwarcie gospodarki. Są to: średni udział zagranicznych inwestycji bezpośrednich w PKB, wartość całkowitych inwestycji portfolio oraz średni poziom płac. Dwa pierwsze zostały wybrane z uwagi na to, że reprezentują, zgodnie z klasyfikacją przyjętą w tablicy 1, strumień handlu na rynkach kapitałowych inwestycyjnych i finansowym. Trzeci ukazuje inny ważny rynek – pracy. Porównanie tych wielkości pozwala na szersze przeanalizowanie istnienia lub braku związków pomiędzy otwartością gospodarki, widzianą z perspektywy różnych rynków a wprowadzeniem (lub nie) euro.

Korelacja (przy założeniu, że dane wykazują zależność liniową) została obliczona według wzoru

$$r = \frac{\text{cov}(x, y)}{s(x) s(y)}$$

² T. Brodzicki, *Otwartość a wzrost gospodarczy – wyniki dotychczasowych badań i wnioski na przyszłość*, [w:] *Handel międzynarodowy a wzrost gospodarczy*, red. K. Kaszuba, S. Wydymus, Kraków–Rzeszów 2006, s. 31.

r – współczynnik korelacji

$\text{cov}(x, y)$ – kowariancja pomiędzy zmiennymi x i y

$$\text{cov}(x, y) = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (\dot{x}_i - \bar{x}) * (\dot{y}_i - \bar{y})$$

$s(x)$ $s(y)$ – odchylenia standardowe od x i y

odchylenie standardowe (s) to pierwiastek z wariancji

$$S(x) = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (\dot{x}_i - \bar{x})^2}$$

Po rozwinięciu wzór można zapisać jako

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (\dot{x}_i - \bar{x})(\dot{y}_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (\dot{x}_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (\dot{y}_i - \bar{y})^2}}$$

\dot{x}_i – wartości wskaźnika otwartości mierzonego udziałem salda handlu w PKB,

\dot{y}_i – wartości pozostałych wskaźników.

Współczynnik korelacji równy zeru świadczy o braku, zaś równy jedności – o występowaniu pełnej korelacji. Znak minus wskazuje kierunek zależności.

Handel zagraniczny a wspólna waluta – badania teoretyczne

Wiele polskich firm, zwłaszcza współpracujących z przedsiębiorstwami z Unii, jest zwolennikami jak najszybszego przyjęcia wspólnej waluty³. Wskazują one na przewagi, które przedsiębiorstwa unijne mają nad polskimi: szerszy dostęp do kapitału, długotrwała współpraca, wiążąca się zwłaszcza z eliminacją ryzyka kursowego, pozwalającego na stabilizację planów finansowych firm, takich jak na przykład zakup nowych technologii, stabilniejsze ceny wyrobów gotowych, łatwiejsza kalkulacja kosztów, pewność i zaufanie do silnej waluty, co może ułatwić rozszerzenie działań przedsiębiorstw także na kraje pozaunijne (aczkolwiek należy pamiętać, że firmy z wielu innych krajów, zwłaszcza arabskich, chętniej dokonują rozliczeń transakcji w dolarach amerykańskich). Znaczącą przewagą wynikającą z wyżej wymienionych przyczyn jest też bardziej nowoczesny park maszynowy.

³ P. Szczepocki, *Polskie przedsiębiorstwo w strefie euro – korzyści i zagrożenia*, maszynopis powielony, Kraków 2009, s. 28–30.

Handel zagraniczny to dziedzina, w której przedsiębiorstwa spodziewają się największych korzyści po wprowadzeniu euro. Jest on jednak także polem, gdzie rozgrywa się najsilniejsza batalia o zdobycie i utrzymanie pozycji w konfrontacji z wyrobami i usługami oferowanymi przez firmy z innych krajów. Im bardziej gospodarka jest otwarta, tym podatność na taką konfrontację większa.

Wśród krajów, które do końca 2009 r. przyjęły euro, są państwa duże i małe, należące do Unii od samego początku, to jest od powstania pierwszych Wspólnot (EWWiS), jak i takie, które należą do niej zaledwie od kilku lat, kraje o dużym udziale handlu zagranicznego w PKB i te o mniejszym. Wynika z powyższego, że ich stopień otwartości jest różny, a jednak zdecydowały się one na przyjęcie wspólnej waluty.

Jak na tym tle prezentuje się Polska w odniesieniu do integracji ze strefą euro?

Przed dokonaniem próby odpowiedzi na to pytanie należy przedstawić krótki zarys teoretycznych badań otwartości gospodarki. Pojęcie to często pojawia się w powiązaniu z globalizacją, co podkreślają liczne prace⁴. Zdaniem wielu teoretyków⁵, zwłaszcza w ujęciu neoklasycznym, zmiana polityki handlowej prowadzi wyłącznie do zmian krótkookresowych, statycznych, nie wywierając wpływu na długookresowy wzrost. Postęp prac badawczych ujawnił jednak, że ten wniosek nie jest do końca prawdziwy – modyfikacja polityki handlowej (jej liberalizacja lub przeciwnie – wzrost protekcyjizmu) może się przekładać na długookresowe zmiany. W literaturze brak jednak zgodności co do oceny ich charakteru. Część badaczy⁶ uważa, że wzrost otwartości prowadzi do zwiększenia tempa rozwoju gospodarczego, natomiast zdaniem innych⁷, nie należy zakładać, iż protekcyjnizm jest szkodliwy dla gospodarki. Można zatem wnioskować, że ostateczny bilans otwartości gospodarki zależy raczej od struktury wymiany, a nie od stopnia protekcyjizmu.

Otwartość gospodarki to nie tylko wymiana handlowa, która jest wypadkową wielu elementów: realokacji czynników produkcji do sektorów bardziej produktywnych, mających względną przewagę w wymianie, transferu technologii i akumulacji wiedzy, wykształcenia siły roboczej, wzrostu innowacyjności, lepszego wykorzystania korzyści skali czy poprawy cenowych *terms of trade*⁸. Składa się

⁴ Np. T. Brodzicki, *op. cit.*, s. 29–42; A. Surdej, *Granice suwerenności gospodarczej w erze globalizacji*, <http://www.omp.org.pl/index.php?module=subjects&func=print-page&pageid=334&scope=all>; J. Karnowski, *Polityka gospodarcza Hiszpanii, Portugalii i Grecji w drodze do Unii Gospodarczej i Walutowej. Analiza doświadczeń na tle teorii*, „Studia i Materiały NBP”, z. 199, Warszawa–Waszyngton, styczeń 2006.

⁵ Por. np. L. Rivera-Batiz, P. Romer, *Economic Integration and Endogenous Growth*, „Quarterly Journal of Economics” 1991, No. 106 (2), s. 531–555; G. Grossman, E. Helpman, *Innovation and Growth in the Global Economy*, Boston 1991.

⁶ Np. J. Świerkocki, *Zarys międzynarodowych stosunków gospodarczych*, Warszawa 2004.

⁷ R. Baldwin, *Openness and Growth: What's the Empirical Relationship?*, „NBER Working Paper” 2003, 9587.

⁸ Brodzicki, *op. cit.*, s. 30.

na nią także szereg czynników działających na innych rynkach. Ich zestawienie podaje tabela 1.

Tabela 1. Wskaźniki otwartości gospodarczej

	Międzynarodowe różnice cen	Strumienie handlu	Rozkład zasobów	Istniejące ograniczenia
Rynek dóbr	Prawo jednolitej ceny Parytet siły nabywczej	Handel międzynarodowy jako procent PKB	Nie dotyczy	Taryfy celne Bariery pozataryfowe Koszty transportu
Rynek finansowy	Parytet stopy procentowej Pokryty Niepokryty	Korelacja pomiędzy poziomem stopy oszczędzania a stopą inwestycji Relacja przepływów finansowych do PKB Wielkość inwestycji portfelowych	Stopień dywersyfikacji portfolio	Kontrola obrotów kapitałowych Koszty transakcji międzynarodowych
Rynek kapitałów inwestycyjnych	Realny parytet stopy procentowej	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w stosunku do PKB	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w całkowitym zasobie kapitałowym kraju	Kontrola obrotów kapitałowych
Rynek pracy	Międzynarodowe różnice w wysokości płac	Przepływy migracyjne w relacji do liczby ludności	Udział populacji imigrantów wśród pracujących	Prawo i regulacje dotyczące imigrantów
Rynek wiedzy i informacji		Międzynarodowy handel patentami i licencjami	Liczba patentów międzynarodowych	Prawa patentowe Koszty przesyłu informacji

Źródło: A. Surdej, *Granice suwerenności gospodarczej w erze globalizacji*, <http://www.omp.org.pl/index.php?module=subjects&func=printpage&pageid=334&scope=all>, tabela 1, s. 5.

Zdaniem A. Surdeja⁹, wielkość wymiany handlowej, choć istotna, nie może być głównym kryterium oceny stopnia integracji, gdyż badanie udziału eksportu w PKB w długim okresie wskazuje na niski postęp otwartości gospodarek. Na przykład w 1913 r. wskaźnik ten wynosił 8,7%, a w 1990 r. – 13,5%. Autor ten potwierdza wyżej przytoczoną opinię, że istotna jest raczej zmiana szeroko rozumianej jakości wymiany, na przykład wzrost jej geograficznego zasięgu i redukcja barier dla handlu międzynarodowego. Trudno jednak zgodzić się z jego zdaniem, że rzeczą zaskakującą jest wysoka stabilność kierunków handlu, gdyż choćby

⁹ A. Surdej, *op. cit.*, s. 6.

pobieżna analiza historyczna ukazuje, że najintensywniej prowadzi się wymianę z bliższymi i dalszymi sąsiadami – wynika to z bliskości geograficznej (niższe koszty transportu) i kulturowej. Pogłębianiu tak rozumianej integracji sprzyja również tworzenie różnych ugrupowań gospodarczych, takich jak UE czy WTO, której światowy handel zawdzięcza redukcję barier handlowych, takich jak cła, ale także przepisy wewnętrzne, na przykład ochrony środowiska czy sanitarne. Ich ujednolicenie ogranicza koszty eksporterów i ułatwia wymianę.

Trzeba jednak pamiętać, że wzrost handlu międzynarodowego ma swoje granice¹⁰. Tworzą je:

- a) dystans i koszty transportu, które, mimo zmniejszenia na skutek postępu technicznego, wciąż są istotne,
- b) dostęp do morza – jego brak sprawia, że wymiana handlowa może być nawet o 1/3 niższa niż w przypadku krajów nadmorskich (zależy to jednak także od innych czynników, takich jak klimat, kultura, rodzaj wymienianych produktów itp.),
- c) różnice językowe (choć wraz ze wzrostem otwartości zwiększa się zwykle znajomość języków obcych, aczkolwiek nie jest to regułą, na przykład we Francji),
- d) wpływ istnienia wspólnego państwa – wymiana w ramach jednego organizmu państwowego jest większa niż w przypadku dwóch obszarów sąsiadujących ze sobą, ale należących do innych krajów (trudno się z tym zgodzić, zwłaszcza w odniesieniu do krajów Unii Europejskiej, gdzie wymiana przygraniczna jest dość wysoka, na przykład między Polską a Niemcami czy Słowacją),
- e) wpływ wspólnej waluty; jej istnienie może zwiększyć handel między daną parą krajów nawet o 13%¹¹.

Ponieważ uwzględnianie wszystkich wyżej wspomnianych czynników w ramach jednego artykułu jest trudne, w przekrojowych analizach empirycznych najczęściej wykorzystuje się już wspomniany tak zwany indeks otwartości – relację zagranicznych obrotów handlowych do PKB danego kraju.

Indeks ten wykorzystywany był w szeregu opracowań. R. Barro w swej pracy¹² za pomocą narzędzi statystycznych (regresja wzrostowa) opisał istotną statystycznie, dodatnią korelację pomiędzy poziomem otwartości a wzrostem gospodarczym. Praca ta zapoczątkowała „karierę” indeksu otwartości jako ważnego miernika.

Rola euro w integrowaniu gospodarek

Zanim zostanie przeprowadzona analiza wyżej opisanego indeksu w odniesieniu do Polski i wybranych krajów Unii w celu oceny stopnia otwartości polskiej

¹⁰ *Ibidem*, s. 7.

¹¹ *Ibidem*.

¹² R.J. Barro, *Economic Growth in a Cross Section of Countries*, „Quarterly Journal of Economics” 1991, Vol. 106, s. 407–433.

gospodarki i jego związku z przyjęciem euro, należy rozważyć rolę innych czynników także oddziałujących na otwartość¹³.

Pierwszym z nich mogą być sankcje ekonomiczne. Trzeba pamiętać, że przed przystąpieniem Polski do UE nasz kraj często był przedmiotem postępowań antydumpingowych, wszczynanych przez Wspólnotę¹⁴. Stanowiły one czynnik poważnie ograniczający wymianę (w sensie rezygnacji potencjalnych nowych eksporterów), a co za tym idzie – otwartość wobec strefy euro i całej Unii.

Drugi czynnik to system nagród sprawiających, że zachowania zgodne z porządkiem przyjętym w UE są przez drugą stronę doceniane. W przypadku Polski stosunkowo wysoka otwartość na handel z krajami Unii mogłaby być wynagrodzona przez możliwość szybszego przyjęcia euro. Tymczasem Polska nie wypełnia kryteriów konwergencji, które są uznawane za podstawę przy przyjęciu wspólnej waluty, a Wspólnota, mimo naszych silnych związków handlowych, nie zamierza tych kryteriów złagodzić. Z tego wynika, że nawet wysoka otwartość jednej ze stron nie wystarcza, by druga odpowiedziała zachowaniem zgodnym z oczekiwaniami partnera.

Kolejnym ważnym mechanizmem jest modyfikowanie polityki gospodarczej pod wpływem obserwacji innych państw. W przypadku Polski takim wzorcem miałyby być kryteria konwergencji i wejście do mechanizmu ERM II. Należy się zastanowić, czy ich przejmowanie w czasie kryzysu jest właściwe. Jak pokazuje przykład krajów nadbałtyckich, długotrwałe przebywanie w ERM II wcale nie ułatwia stabilizacji gospodarczej, gdyż oznacza rezygnację z możliwości, jakie daje płynny kurs walutowy w prowadzeniu handlu zagranicznego, bez żadnych korzyści. Trudności ze stabilizacją gospodarczą mogą się znacząco przełożyć na handel zagraniczny i jego rozmiary, choć, jak pokazują badania prowadzone od wielu lat przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur wśród przedsiębiorców, zmiany kursu walutowego nie są dla nich istotnym czynnikiem przy podejmowaniu decyzji o nawiązaniu bądź wycofaniu się ze współpracy¹⁵.

Z wyżej wspomnianymi czynnikami wiążą się też wzajemne dostosowania partnerów. Ów proces miał miejsce przede wszystkim przed wstąpieniem Polski do UE, zaś w chwili obecnej dostosowania nie mają większego znaczenia dla handlu zagranicznego.

Podobny proces dostosowawczy, aczkolwiek w znacznie dłuższym okresie, miał miejsce także w odniesieniu do krajów tworzących strefę euro. Podjęcie decyzji o przyjęciu wspólnej waluty miało duże znaczenie przede wszystkim dla

¹³ Czynniki omawiane za: A. Surdej, *op. cit.*, s. 11.

¹⁴ Por. np. Rozporządzenie Rady WE nr 3283/94 z dnia 22 grudnia 1994 r. w sprawie ochrony przed importem dumpingowym z krajów nie będących członkami Wspólnot Europejskich; E. Kaliszuk, *Środki antydumpingowe Wspólnot Europejskich wobec Polski*, „Wspólnoty Europejskie” 2000, nr 10; Szymanik E., *Konkurencyjność eksportu na przykładzie wymiany Polski z krajami Unii Europejskiej*, Kraków 2004, s. 144–152.

¹⁵ Por. np. K. Marczewski, *Wejście Polski do strefy euro w opiniach eksporterów. Analiza wyników badania ankietowego*, [w:] *Polityka gospodarcza Polski w integrującej się Europie 2007–2008*, red. J. Kotyński, Warszawa 2008, s. 144–115 i wcześniejsze raporty.

przedsiębiorstw prowadzących działalność zagraniczną – umożliwiło im działanie wewnątrz strefy wspólnego pieniądza w warunkach podobnych do tych, jakie miały do tej pory jedynie firmy amerykańskie (w USA w 2003 r. w dolarach fakturowano 95% eksportu i 85% importu)¹⁶.

Porównaniem zmian w strukturze walutowej fakturowania handlu zagranicznego wśród krajów strefy euro zajął się W. Mroczek¹⁷. Zwraca on uwagę na niepełne dane i wynikające stąd problemy w udzielaniu dokładnych odpowiedzi na stawiane pytania. Z jego pracy wynika, że wprowadzenie euro spowodowało wzrost jego znaczenia jako waluty krajowej w fakturowaniu (od 1999 r.), a co za tym idzie – spadek znaczenia walut krajów trzecich. Można z tego ostrożnie wnioskować, że wymiana handlowa między członkami eurolandu wzrosła, co oznacza zwiększenie otwartości tych krajów na wymianę wewnątrz strefy wspólnego pieniądza. Tabela 2 przedstawia strukturę fakturowania wybranych krajów w roku 2006.

Tabela 2. Struktura fakturowania handlu zagranicznego (wewnątrz i na zewnątrz) wybranych krajów strefy euro w handlu 2006 r. (w procentach)

	Eksport			Import		
	EUR	USD	Pozostałe	EUR	USD	Pozostałe
Niemcy	81,3	12,5	6,2	77,3	19,2	3,5
Francja	74,9	19,3	5,8	77,6	19,9	2,5
Włochy	77,7	18,9	3,4	69,4	28,7	1,9
Holandia (2002)	82,3	13	4,7	69,8	25,4	4,8
Belgia	84,6	11,8	3,6	83,4	14	2,6
Grecja	61,4	36	2,6	64,2	34,3	1,5
Hiszpania	83,1	13,8	3,1	77,8	20,9	1,3
Luksemburg	87,6	9,7	2,7	77,7	19,4	2,9
Portugalia	85,3	12,1	2,6	85	13,6	1,4

Źródło: *Review of the international role of the euro*, ECB, July 2008.

Ponieważ dane w tabeli 2 ukazują wymianę całkowitą, bez wyodrębnienia krajów strefy euro, należy pamiętać, że również część wymiany z krajami spoza tej strefy była (i jest) fakturowana we wspólnej walucie. Wysoki udział tej waluty w handlu Unii Gospodarczo-Walutowej powoduje, że opłacalność transakcji stała się bardziej przewidywalna (gdyż unika się niepewności wahań kursowych), co sprawia, że więcej przedsiębiorstw chce podejmować działalność w dziedzinie handlu zagranicznego, nie obawiając się zmienności kursów.

¹⁶ L.S. Goldberg, C. Tille, *The Pattern of Currency Invoicing of International Trade*, Federal Reserve Bank of New York, 2004.

¹⁷ W. Mroczek, *Znaczenie euro w handlu międzynarodowym*, „Wspólnoty Europejskie” 2008, nr 4, s. 3–6.

Podobna sytuacja występuje w wymianie z krajami trzecimi. Obserwacja pokazuje, że poprawiło się położenie eksporterów spoza strefy, gdyż koszty dostępu do poszczególnych rynków spadły, co oznacza możliwość wzrostu handlu, a strefa euro z punktu widzenia kosztów wymiany stała się jednym rynkiem. Według danych EBC, udział wspólnej waluty w fakturowaniu systematycznie rośnie. Najmniejszą rolę wciąż odgrywa w Grecji (wzrost fakturowania eksportu z 38,8% w 2006 r. do 39,2% w 2007 r.), zaś największą w Słowenii (odpowiednio 74,2% i 79%). Warto zauważyć, że w Grecji udział ten tradycyjnie jest najmniejszy (23,5% w 2001 r.). W imporcie zaś dane te wynoszą dla Grecji 34,9% w 2007 r. (33,6% w 2006 r.), zaś dla Słowenii 73,1% (64% w 2006 r.)¹⁸. Wyniki badań prowadzonych przez EBC wskazują, że rosnąca rola euro w fakturowaniu handlu zagranicznego może wpłynąć na kształtowanie się długookresowych relacji między fluktuacjami kursu wymiany euro na inną walutę a zmianami cen w strefie euro, co może mieć wpływ na kondycję i otwartość poszczególnych gospodarek¹⁹.

Zastanawiać może stosunkowo niski udział euro w fakturowaniu handlu zagranicznego w Grecji, co pośrednio świadczy o niewielkiej otwartości tego kraju na wymianę z krajami eurolandu. Należy pamiętać, że niezależnie od kraju udział ten zależy między innymi od struktury geograficznej handlu, struktury towarowej i rodzaju transportu, a także związków historycznych. Jako przykład można podać Wielką Brytanię, która nie przystąpiła do strefy euro, a pomimo geograficznej bliskości krajów UE ma stosunkowo niewielkie związki handlowe z nimi i jej otwartość wobec Unii jest niewysoka.

Tablica 3 ukazuje, jak zmieniała się otwartość gospodarek krajów UE od roku 1999, to jest od wprowadzenia euro. Z uwagi na brak ogólnodostępnych danych nie można wykazać, jak wprowadzenie nowej waluty wpłynęło na wymianę pomiędzy krajami strefy euro. Brak porównywalnych danych dla okresu przed wprowadzeniem wspólnej waluty uniemożliwia porównanie sytuacji Polski z krajami unii walutowej. Prawdopodobnie nie jest to jednak dużym brakiem z uwagi na odmienne warunki gospodarcze występujące w tych krajach w badanym okresie.

Dane zawarte w tabeli 3 ukazują mierniki otwartości gospodarki, liczone jako procentowy udział handlu zagranicznego danego państwa z krajami UE-27 w PKB dla ostatnich dziesięciu lat, czyli od czasu wprowadzenia euro do obrotu bezgotówkowego. Z uwagi na trudności w dostępie do kompletnych danych dla wymiany poszczególnych państw ze strefą euro, autorka niniejszej pracy zdecydowała się w sposób pośredni wnioskować o otwartości Polski na wymianę z tą strefą, pamiętając, iż ponad połowa krajów UE wprowadziła wspólną walutę. Dość naturalną rzeczą jest również, że wiele transakcji z krajami spoza tej strefy, a należącymi do Wspólnoty, również jest rozliczanych w euro, zatem, pamiętając o powyższych ograniczeniach, można powyższe dane potraktować jako punkt wyjściowy do wysnuwania ostrożnych, pośrednich wniosków.

¹⁸ *The international role of the euro*, EBC, July 2009, s. 35–36.

¹⁹ *Ibidem*, s. 42.

Tabela 3. Wskaźniki otwartości gospodarki krajów UE-27 w latach 1999–2008 (w procentach)

Kraj	Rok									
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Austria	57,66	56,68	59,42	59,03	61,2	64,33	63,49	64,6	66,84	66,02
Belgia	102,4	116,27	119,43	121,51	119,1	123,36	129,4	133,69	135,57	137,63
Bułgaria	40,79	48,9	53,18	51,81	54,92	58,3	61,06	65,61	72,66	68,93
Cypr	20,52	22,32	22,96	22,38	20,52	28,12	31,99	30,95	32,29	33,16
Czechy	74,86	86,31	90,38	82,6	86,81	105,93	103,57	109,53	114,11	106,63
Dania	39,84	43,08	42,91	44,48	41,67	41,89	44,12	46,53	46,4	47,38
Estonia	80,22	102,11	88,81	83,03	80,5	90,51	99,55	98,49	89,83	90,6
Finlandia	38,13	42,7	38,99	37,88	37,02	37,17	39,1	42,25	42,04	40,41
Francja	29,45	33,09	32,04	30,18	30,02	30,32	29,56	30,85	30,2	29,93
Grecja	20,43	22,78	20,94	16,15	17,94	17,98	17,24	18,56	19	18,08
Hiszpania	27,75	32,62	31,66	30,19	29,6	29,76	28,72	28,8	29,49	25,52
Holandia	72,23	79,24	70,23	72,11	71,03	74,55	78,94	84,69	86,86	88,89
Irlandia	80,14	85,16	83,03	75,84	58,12	57,52	57,34	53,42	51,98	50,25
Litwa	44,24	48,38	53,09	55,55	52,42	62,45	65,45	70,27	71,32	67,3
Luksemburg	77,53	82,32	92,29	86,2	83,51	87,32	87,27	92,13	80,34	85,63
Łotwa	49,27	49,53	50,75	52,47	55,41	60,91	64,87	65,92	61,82	55,8
Malta	72,95	74,41	67,44	65,26	65,84	69,78	67,78	63,01	67,34	55,19
Niemcy	31,2	35,24	35,8	35,15	36,25	38,45	40,33	43,93	46,17	46,46
Polska	33,05	34,73	33,76	36,29	42,24	37,88	48,3	52,74	54,5	51,77
Portugalia	42,9	44,64	43,07	41,5	40,36	39,62	41,69	43,02	44,06	43,9
Rumunia	37,22	42,88	46,8	48,77	49,83	51,54	45,25	44,99	46,71	45,68
Słowacja	85,88	96,18	104,55	101,73	106,55	112,46	114,37	125,31	126,56	119,34
Słowenia	64,03	71,36	70,81	67,22	66,24	75,87	81,92	89	93,42	90,71
Szwecja	39,7	41,61	39,46	38,14	38,48	40,59	42,53	45,17	46,6	46,61
Wielka Brytania	22,85	23,65	23,62	23,53	21,87	21,23	22,36	25,78	21,29	22,35
Węgry	85,83	93,45	89,58	80,43	79,54	85,66	88,33	101,41	102,01	101,03
Włochy	24,61	26,69	26,42	25,33	24,83	25,41	25,71	27,33	27,51	26,58

Źródło: obliczenia własne na podstawie www.epp.eurostat.ec.europa.eu.

Z tabeli 3 jasno wynika, że dla nowych członków UE przełomowe znaczenie, jeśli chodzi o wzrost otwartości, miał rok 2004 i lata następne, czyli okres po wejściu do Unii Europejskiej. Wzrost otwartości był wynikiem zniesienia ostatnich barier w wymianie handlowej, co pozwoliło przedsiębiorstwom z nowych krajów umocnić swą pozycję handlową na rynku Unii. Zmiany te jedynie w niewielkim stopniu wpłynęły na kraje „starej” Piętnastki nienależące do wspólnego obszaru walutowego. Podobnie niewielkie znaczenie (w niektórych przypadkach w 2005 r. odnotowano nawet spadek otwarcia, na przykład w Hiszpanii, Francji czy Grecji) miało rozszerzenie Unii dla pozostałych krajów. Można z tego wysnuć

ostrożny wniosek, że rozszerzenie Unii pozwoliło na zwiększenie wymiany głównie krajom nowo przyjętym, dla których pomyślna koniunktura oznaczała możliwość zacieśnienia kontaktów wewnątrz Wspólnoty (prawdopodobnie głównie między nowymi członkami – na przykład znaczący wzrost eksportu polskiej żywności na Cypr²⁰).

Jak natomiast sytuacja przedstawia się dla krajów „starej” Unii w obliczu przyjęcia euro? Z uwagi na wspomniane wyżej trudności w dostępie do danych dotyczących handlu wewnątrz strefy euro przed rozszerzeniem oraz brak dokładnie porównywalnych danych sprzed roku 1999, wnioski należy wyciągać bardzo ostrożnie. Z obliczeń zawartych w tabeli 3 wynika, że wprowadzenie wspólnej waluty po pierwszym roku jej funkcjonowania w formie bezgotówkowej zwiększyło otwartość prawie wszystkich krajów członkowskich (tylko w Austrii spadła ona nieznacznie). Kolejną cezurą był rok 2002, kiedy to w części krajów, po wprowadzeniu euro gotówkowego, otwartość nieznacznie wzrosła (na przykład w Belgii, Holandii), jednak w pozostałych spadła (najsilniej w Grecji). Przypuszczalnie było to raczej wynikiem sytuacji wewnętrznej w poszczególnych państwach oraz pewnych spowolnień w rozwoju gospodarczym niż wprowadzeniem do obiegu nowego pieniądza. W kolejnych latach można zauważyć powolny, ale systematyczny wzrost otwartości (z wyjątkiem roku 2008, kiedy gospodarki europejskie dotknął kryzys, powodując spadek tempa wzrostu PKB, patrz tabela 4). Można stąd, nadal bardzo ostrożnie, wnioskować o wystąpieniu efektu kreacji nowych powiązań handlowych dla strefy euro.

Tabela 4. Wzrost realnego PKB w państwach członkowskich UE (w strefie euro i w pozostałych) od chwili rozszerzenia (w %)

Kraj	Rok				
	2004	2005	2006	2007	2008
Bułgaria	6,6	6,2	6,3	6,2	6
Czechy	4,5	6,3	6,8	6	3,2
Dania	2,3	2,4	3,3	1,6	-1,3
Estonia	7,5	9,2	10,4	6,3	-3,6
Litwa	7,4	7,8	7,8	8,9	3,1
Łotwa	8,7	10,6	12,2	10	-4,6
Polska	5,3	3,6	6,2	6,6	5,4
Rumunia	8,5	4,2	7,9	6,2	7,1
Słowacja	5,2	6,5	8,5	10,4	6,4
Szwecja	4,1	3,3	4,2	2,6	-0,2
Węgry	4,8	4	4,1	1,1	0,5
Wielka Brytania	2,8	2,1	2,8	3	0,7
Strefa euro	2,1	1,7	2,9	2,6	0,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: EBC, *Raport roczny 2008*, s. 97.

²⁰ Badania własne.

Spowolnienie wzrostu gospodarczego w krajach Unii w 2008 r., wynikające z pogarszającej się sytuacji w otoczeniu zewnętrznym i nasilającego się kryzysu finansowego, jest w dużej mierze skutkiem spadku popytu wewnętrznego – konsumpcyjnego i w przemyśle. Niższy wzrost PKB przełożył się na gorsze wyniki wskaźnika otwartości²¹.

Z danych z tablicy 3 wynika także, że wśród nowo przyjętych krajów wyraźny wzrost otwartości w handlu z Unią odnotowała Słowenia po przyjęciu wspólnej waluty (o ponad 4%). Słowenia już wcześniej była krajem bardzo otwartym, więc zmiana waluty stanowić mogła tylko zwieńczenie pewnego procesu, ułatwiające i tak bardzo duży handel. Spadek tejże otwartości w kolejnym roku najprawdopodobniej jest wynikiem kryzysu.

Trudno także ocenić jednoznacznie kolejne kraje, Cypr i Maltę. W przypadku Cypru, kraju, w którym w eksporcie dominują produkty rolno-spożywcze, i borykającym się dodatkowo z problemami politycznymi, niezbyt wysoka otwartość nieznacznie wzrasta i od momentu przystąpienia do Unii jest to proces ciągły. Wydaje się więc, że wzrost otwartości nie miał związku z wypełnianiem kryteriów konwergencji i przyjęciem nowej waluty.

W odniesieniu do Malty, kraju niezwykle małego, gospodarki bardzo otwartej i w dodatku silnie uzależnionej od handlu zagranicznego z uwagi na brak samowystarczalności²², sprawa jest nieco bardziej skomplikowana. Od początku 1999 r. można odnotować niemal stały spadek otwarcia na handel wewnątrz Unii. Wynikać to może z faktu, że Malta importuje coraz więcej ropy naftowej z krajów OPEC. Wprawdzie po przystąpieniu do Wspólnoty Malta odnotowała, podobnie jak pozostałe kraje, wzrost otwartości, ale była ona wyraźnie niższa niż na początku dekady i już w następnym roku zaczęła maleć. Wprowadzenie euro spowodowało co prawda dość znaczące jej zwiększenie (z 63,01% do 67,34%), lecz kryzys w roku kolejnym wyraźnie załamał tę tendencję i obniżył wartość wymiany z Unią przy jednoczesnym wzroście PKB²³.

Słowacja przyjęła euro 1 stycznia 2009 r., więc brak jeszcze danych o jej sytuacji po wprowadzeniu nowej waluty. Należy jednak zwrócić uwagę na wysoką otwartość tego kraju. Udział handlu zagranicznego jedynie z krajami Unii w PKB przekracza 100% już od 2001 r., gdy Słowacja nie należała jeszcze do Wspólnoty. Otwartość ta systematycznie wzrasta²⁴ i choć rok 2008 zmniejszył ją, tak jak i w pozostałych krajach, nadal jest bardzo wysoka, druga w Unii (po Belgii), co oznacza między innymi wysoką podatność kraju na wstrząsy w gospodarce światowej.

²¹ EBC, *Raport roczny 2008*, s. 97–98.

²² Według szacunków, Malta znajduje się na dziewiątym miejscu w świecie wśród krajów uzależnionych od handlu zagranicznego, za: *Nowa dziesiątka Unii Europejskiej*, red. D. Jędrzejczyk, Warszawa 2005, s. 353.

²³ Dane Eurostatu.

²⁴ Obroty handlu zagranicznego Słowacji stanowiły w 2008 r. niemal 160% PKB, do krajów Unii jest kierowanych ponad 80% obrotów. Por. A. Kupich, *Reformy strukturalne i euro na Słowacji. Problemy, doświadczenia, perspektywy*, „Wspólnoty Europejskie” 2008, nr 5, s. 15–16.

Pozytywny wpływ unii monetarnej odnotowano także w Niemczech, jednej z najsilniejszych gospodarek, która od samego początku przyjęła nową walutę²⁵. Wprowadzenie na ujednoliceniu waluty najwięcej zyskują państwa najsłabsze, ale korzyści (mimo początkowych problemów) także i w Niemczech były widoczne.

Otwartość gospodarki niemieckiej na początku badanego okresu była niewiele większa niż 30%. W miarę rozwoju obrotu nową walutą rosła. Dowodem na poprawę sytuacji był wzrost parytetu siły nabywczej w Niemczech. Po przyjęciu euro zaczął on się systematycznie zwiększać nie tylko dla Niemiec, ale także dla Hiszpanii i Francji²⁶. Dla Niemiec wzrost ten był stosunkowo powolny, lecz systematyczny w latach 1999–2006. Pozytywnie kształtują się też zmiany PKB. Szacuje się, że jego wzrost pochodzący od samego uwolnienia się od kosztów transakcyjnych wyniósł 0,5–1%. Wzrost PKB *per capita* był wolniejszy niż w takich krajach jak Francja czy Włochy, ale należy pamiętać, iż przed wprowadzeniem wspólnej waluty Niemcy borykały się z licznymi problemami: wysokimi obciążeniami socjalnymi, niezbyt korzystnym (w porównaniu z innymi państwami) przelicznikiem marki niemieckiej na euro (pozostałe państwa dokonały znacznej deprecjacji swoich walut), wysokimi kosztami pracy, których nie można było zrównoważyć wzrostem wydajności, kosztami integracji gospodarczej ze wschodnią częścią kraju itp.²⁷

Wprowadzenie nowej waluty spowodowało wzrost wewnątrzspółnotowego eksportu (w latach 1999–2006 średnio o 6,4% rocznie²⁸) – w tej dziedzinie Niemcy okazały się liderem²⁹, co mogło być skutkiem wysokiego potencjału makroekonomicznego. Generalnie Niemcy mają największy udział w handlu wewnątrzunijnym (około 20%) i ta przewaga utrzymuje się stale³⁰. Nie wydaje się, by dostosowania do przyjęcia euro miały na to jakiś wpływ, tak samo jak na zmiany otwartości.

Należy też pamiętać, że wysoka otwartość gospodarki, zwłaszcza na wymianę w strefie euro, może spowodować, że wzrost wymiany handlowej po przyjęciu wspólnej waluty będzie mniejszy, niż się oczekuje, co jest widoczne także w przypadku „starych” krajów Unii, a zwłaszcza Niemiec. Przyczyny mogą być różne: stabilny kurs waluty narodowej w czasie pobytu w ERM II powoduje, że

²⁵ W. Mościbrodzki, *Raport: Konsekwencje wprowadzenia euro (na przykładzie Niemiec). Nastroje dotyczące wprowadzenia euro w Polsce*, <http://www.wojmos.com/texts/politics/Wprowadzenie%20euro%20-%20do%20C5%9Bwiadczenia%20niemieckie.pl.pdf>.

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ A. Marszałek, *Polityczne i ekonomiczne uwarunkowania wprowadzenia euro w Niemczech*, Kraków 2007, s. 47–71.

²⁸ W. Mroczek, *Wpływ wprowadzenia euro na stopień otwartości i zmiany strukturalne w handlu krajów strefy euro. Prezentacja wyników*, http://www.nbpnews.pl/r/nbp-news/Pliki_PDF/NBP/Publikacje/analizy/Seminarium_BISE_21.05.2008_Wp_yw_wprowadzenia_euro_na_stopie_otwartosci_gospodarek_i_zmiany_w_strukture_handlu_WMroczek_prezentacja.pdf.

²⁹ W. Mościbrodzki, *op. cit.*

³⁰ Dane Eurostatu.

eliminacja ryzyka kursowego nie wpływa znacząco na obroty, wspomniane wyżej długoletnie związki gospodarcze w ramach unii celnej wykształcają najkorzystniejsze formy współpracy, fakt, że wprowadzenie euro w wielu krajach zbiegło się z kulminacją, a następnie załamaniem cyklu koniunkturalnego w całej gospodarce światowej oraz wpływ globalizacji, powodującej, że zwłaszcza import z krajów trzecich rośnie³¹.

Często przywoływane porównania Polski do Grecji, Hiszpanii i Portugalii w tym przypadku nie pozwalają wyciągnąć żadnych ogólnych wniosków. Grecja nie była krajem szczególnie otwartym na handel z UE³², ponadto miała kłopoty (jak każdy z wyżej wspomnianych krajów) ze spełnieniem kryteriów konwergencji. Z przeprowadzonej analizy wynika, że otwartość kraju nie jest istotnym czynnikiem decydującym o przyjęciu wspólnej waluty.

Jak na tym tle wygląda Polska? Badanie otwartości naszego kraju na tle UE przynosi kilka wniosków. Po pierwsze, nasz kraj jest w Unii zaliczany do krajów większych, a w takich państwach stopień otwartości jest niższy niż w krajach małych. Potwierdzają to wyniki z tablicy 3 – Belgia, Holandia, Luksemburg, Czechy, Słowacja czy Słowenia charakteryzują się znacznie większą otwartością. Udział handlu Polski z krajami Unii w PKB kształtuje się na poziomie około 50%. Jest to wynik zbliżony do poziomu Irlandii, Niemiec czy Szwecji. Podobnie jak w przypadku pozostałych „nowych” krajów Unii, rok 2005, pierwszy pełny rok członkostwa, znacząco zwiększył otwartość naszego kraju w handlu wewnątrz ugrupowania. Otwartość ta uległa pewnemu zmniejszeniu w roku 2008, podobnie jak w pozostałych krajach.

Ponieważ, jak już wspomniano, otwartość gospodarki można mierzyć za pomocą wielu wskaźników, prowadzone badania uzupełniono o analizę korelacji pomiędzy wskaźnikiem otwartości mierzonym udziałem salda handlu zagranicznego w PKB a innymi wskaźnikami, takimi jak średni udział zagranicznych inwestycji bezpośrednich w PKB, całkowita wielkość inwestycji portfelowych i średni poziom płac. Przesłanki wyboru zostały omówione wyżej.

Wartości współczynników korelacji dla poszczególnych krajów w badanych okresach przedstawiają niżej podane tabele. Obliczenia zostały przeprowadzone na podstawie danych Eurostatu, dostępnych na oficjalnych stronach internetowych tej instytucji. Brak obliczeń lub różne okresy obliczeniowe wynikają z niepełnych danych.

³¹ *Euro zwiększy eksport*, „Rzeczpospolita”, 14.04.2009.

³² W 2003 r. udział całkowitych obrotów handlu zagranicznego Grecji w jej PKB wyniósł 48,7%, zaś dla krajów Piętnastki – 66,9%, według: M. Rozkrut, R. Woreta, *Sukcesy i porażki Grecji na drodze do strefy euro. Wnioski dla nowych krajów Unii Europejskiej*, „Materiały i Studia NBP”, z. 188, Warszawa, marzec 2005, s. 14–15.

Tabela 5. Korelacja między wskaźnikiem otwartości a średnim udziałem zagranicznych inwestycji bezpośrednich w PKB

Kraj	Wskaźnik	Lata	Wskaźnik	Lata
Austria	0,603300781	dla lat 1999–2007		
Belgia	0,576870855	dla lat 2002–2007		
Bułgaria	0,878034256	dla lat 1999–2007		
Cypr	0,373243608	dla lat 1999–2007		
Czechy	–0,518700212	dla lat 1999–2007		
Dania	0,116023359	dla lat 1999–2003	–0,62342	dla lat 2005–2007
Estonia	0,511113041	dla lat 1999–2007		
Finlandia	0,542089205	dla lat 1999–2007		
Francja	0,49537953	dla lat 1999–2007		
Grecja	1	dla lat 2000–2001	0,778673	dla lat 2004–2007
Hiszpania	0,571051868	dla lat 1999–2007		
Holandia	0,062066098	dla lat 1999–2007		
Irlandia	0,631175936	dla lat 1999–2007		
Litwa	0,704709859	dla lat 1999–2007		
Luksemburg	–0,466633712	dla lat 2002–2007		
Łotwa	0,650885695	dla lat 1999–2007		
Malta	0,00738355	dla lat 1999–2007		
Niemcy	–0,121546407	dla lat 1999–2007		
Polska	0,617573718	dla lat 1999–2007		
Portugalia	0,428592457	dla lat 1999–2007		
Rumunia	–0,925996527	dla lat 1999–2002	–0,73146	dla lat 2005–2007
Słowacja	0,106223099	dla lat 1999–2007		
Słowenia	0,427279842	dla lat 2001–2007		
Szwecja	–0,098305868	dla lat 1999–2007		
Węgry	0,808534437	dla lat 1999–2007		
Wielka Brytania	0,067675211	dla lat 1999–2007		
Włochy	0,863036527	dla lat 1999–2007		

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Eurostatu.

Większość krajów „starej” strefy euro wykazuje dodatnią korelację między wskaźnikami, rzędu 0,5. Wyjątkiem jest Holandia, gdzie ta korelacja prawie nie zachodzi (0,06), oraz Włochy i Grecja, gdzie ta zależność jest wysoka, przy niskich wskaźnikach otwartości i napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Z powyższego wynika, że przyjęcie wspólnej waluty nie spowodowało znaczącej poprawy tych wskaźników, co oznacza, że atrakcyjność tych krajów jako partnerów gospodarczych nadal nie jest duża, a zatem to inne czynniki wpływają na

wizerunek kraju jako partnera handlowego, a samo przyjęcie wspólnej waluty nie odgrywa decydującej roli. Wyniki dla Grecji dla lat 2000–2001 nie są wiarygodne; późniejszy wysoki współczynnik korelacji może świadczyć, podobnie jak w przypadku Włoch, o silnym związku pomiędzy tymi wielkościami. Należy odnotować jednak ujemną korelację dla Luksemburga i Niemiec. W przypadku Luksemburga wartość korelacji jest zbliżona do pozostałych krajów strefy euro, lecz zależność ma charakter odwrotny, co może sugerować obniżenie atrakcyjności kraju jako miejsca lokowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich, choć ich udział w PKB znacząco przekracza wartości dla innych krajów europejskich. Należy też wziąć pod uwagę fakt objęcia badaniami nieco krótszego okresu (po wprowadzeniu gotówkowego euro; brak wcześniejszych danych), co może częściowo wpływać na wynik. Podobna ujemna zależność występuje w przypadku Niemiec, choć jest o wiele mniejsza. Potwierdza to tezę, że dla dużych krajów wprowadzenie wspólnej waluty nie wykazuje znaczącego związku z otwartością gospodarki.

Pośród nowych krajów strefy euro najwyższy współczynnik korelacji ma Słowenia, choć jest on niższy niż w przypadku większości krajów starych. Wysoka otwartość kraju sprzyja napływowi bezpośrednich inwestycji zagranicznych, lecz nie ma między tymi wielkościami zbyt silnego związku. W przypadku Cypru współczynnik ten jest stosunkowo niewielki, lecz zależność niewątpliwie istnieje. Wprowadzenie euro nie zmieniło znacząco sytuacji, na którą wpływa szereg czynników o charakterze politycznym. W odniesieniu do Malty zależność ta praktycznie nie istnieje, co wynika ze specyfiki tego kraju, małego i uzależnionego od kontaktów zagranicznych. Malta charakteryzuje się wysokim udziałem zagranicznych inwestycji bezpośrednich w PKB, będącym skutkiem prowadzonej od wielu lat polityki gospodarczej sprzyjającej napływowi zagranicznego kapitału.

W przypadku „starych” krajów strefy euro w omawianym okresie istnieje duża rozbieżność wyników: od niemalże pełnej korelacji dodatniej w przypadku Włoch i Niemiec, poprzez niemal zupełny jej brak dla Finlandii i Holandii, aż do wysokiej ujemnej korelacji dla Grecji. Badany okres to czas bezgotówkowego obrotu euro i nie wydaje się, że przy tak dużej rozpiętości wyników można uważać tę zależność za istotną dla ukazania wpływu przyjęcia euro w obrocie bezgotówkowym na ocenę otwartości gospodarczej.

Jeśli chodzi o nowe kraje, to okres badań jest znacznie dłuższy, lecz korelacja wyraźna. W przypadku Malty ma ona charakter ujemny. W Słowenii napływ inwestycji wyraźnie zwiększył się po przyjęciu wspólnej waluty, a zatem jednoznacznie można stwierdzić, że euro, ułatwiając spekulacje kapitałowe, przyczyniło się do napływu inwestycji portfelowych do nowo przyjętej do strefy euro gospodarki. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku pozostałych krajów, a zatem wprowadzenie wspólnej waluty niewątpliwie sprzyja wzrostowi otwartości w odniesieniu do rynku kapitałowego.

Tabela 6. Korelacja między wskaźnikiem otwartości a wartością całkowitych inwestycji portfolio

Kraj	Wskaźnik	Lata
Austria	0,464180623	dla lat 1999–2002
Belgia	Brak	.
Bułgaria	0,685474387	dla lat 1999–2007
Cypr	0,786307982	dla lat 2001–2006
Czechy	0,911632141	dla lat 1999–2007
Dania	0,78960871	dla lat 1999–2007
Estonia	0,332419955	dla lat 1999–2007
Finlandia	–0,026619466	dla lat 1999–2002
Francja	0,299660043	dla lat 1999–2002
Grecja	–0,903371938	dla lat 1999–2002
Hiszpania	0,546510681	dla lat 1999–2002
Holandia	–0,114743335	dla lat 1999–2002
Irlandia	–0,404399678	dla lat 1999–2002
Litwa	0,88151899	dla lat 1999–2007
Luksemburg	brak	.
Łotwa	0,851209792	dla lat 1999–2007
Malta	–0,619571437	dla lat 1999–2006
Niemcy	0,974766615	dla lat 1999–2002
Polska	0,949048571	dla lat 1999–2007
Portugalia	–0,559628741	dla lat 1999–2002
Rumunia	0,081389114	dla lat 1999–2007
Słowacja	0,94686479	dla lat 1999–2007
Słowenia	0,939646518	dla lat 1999–2006
Szwecja	0,91674619	dla lat 1999–2007
Węgry	0,804641446	dla lat 2000–2007
Wielka Brytania	0,118599172	dla lat 1999–2007
Włochy	0,995697981	dla lat 1999–2002

Źródło: jak w tabeli 5.

Brak dokładnych danych dla całego badanego okresu uniemożliwia wyciągnięcie jednoznacznych wniosków, jednak ostrożnie można przyjąć, że wspólna waluta ułatwia przepływy kapitałowe, sprzyjając ściślejszemu powiązaniu tychże rynków. Stopień otwartości gospodarek w strefie euro z pewnością się zwiększył, choć w niejednakowym stopniu. Niewątpliwie najbardziej znaczący wpływ ma sytuacja przed przyjęciem wspólnej waluty, zaś wejście w strefę euro wzmacnia wprowadzie wiarygodność danego kraju, lecz jedynie w sposób ograniczony, gdyż jego sytuacja zależy od długookresowych czynników, takich jak stabilność polityczna, powiązania historyczne, struktura gospodarki i handlu zagranicznego.

Tabela 7. Korelacja między wskaźnikiem otwartości a średnim poziomem płac

Kraj	Wskaźnik	Lata
Bulgaria	0,975879047	dla lat 1999–2007
Czechy	0,78299929	dla lat 1999–2005
Estonia	0,245718736	dla lat 1999–2005
Hiszpania	–0,808908402	dla lat 2003–2006
Holandia	0,393909699	dla lat 1999–2005
Litwa	0,913792133	dla lat 2000–2007
Łotwa	0,441295097	dla lat 1999–2008
Malta	0,378521485	dla lat 1999–2006
Polska	0,231524744	dla lat 1999–2004
Rumunia	0,206903351	dla lat 1999–2007
Słowenia	0,868830843	dla lat 1999–2007

Źródło: jak w tabeli 5.

Z uwagi na brak danych dla większości krajów strefy euro (z tego powodu pominiętych w tablicy) trudno jednoznacznie oszacować, czy taki związek istnieje. W przypadku Hiszpanii korelacja jest ujemna, czyli odnotowany w tym okresie spadek otwartości mógł wiązać się ze wzrostem płac, a co za tym idzie, wzrostem kosztów produkcji po wprowadzeniu euro. W Holandii otwartość gospodarki rosła szybciej niż płace, co oznacza, że wyższe koszty pracy wcale nie muszą przekładać się na gorsze wyniki otwartości gospodarki i potwierdza tezę, że wprowadzenie wspólnej waluty nie decyduje o gwałtownej poprawie sytuacji gospodarczej danego kraju, a jedynie może jej sprzyjać wówczas, gdy już wcześniej była dobra, choć niewątpliwie przynależność do wspólnego obszaru walutowego poprawia wiarygodność kraju jako partnera gospodarczego.

W przypadku nowych krajów brak danych dla Cypru i Słowacji, zaś dla Malty i Słowenii zależność istnieje. W odniesieniu do Malty nie jest ona duża, zresztą dotyczy okresu przed wprowadzeniem euro, a zatem nie można, z uwagi na brak danych, wysnuć jednoznacznego wniosku. Jeśli chodzi o Słowenię, to w całym badanym okresie zaznaczał się wzrost płac i otwartości, korelacja jest silna, a zatem można stwierdzić, że związek między tymi wielkościami istnieje. Niewątpliwie zatem przystąpienie najpierw do UE, a następnie przyjęcie euro spowodowało poprawę sytuacji w tym kraju.

Zbyt mała ilość danych nie pozwala na jednoznaczne sformułowanie wniosku o istnieniu lub braku korelacji między otwartością gospodarki mierzoną wskaźnikiem udziału handlu zagranicznego w PKB przed i po wprowadzeniu wspólnej waluty a poziomem płac jako miernikami otwartości gospodarczej.

Podsumowanie

Na podstawie wyżej zaprezentowanych wyników nie można zaobserwować jednoznacznego związku pomiędzy otwartością gospodarki a integracją ze strefą euro. Wydaje się, że znacznie większą rolę odgrywają tu typowe czynniki związane z handlem zagranicznym – kierunki geograficzne wymiany i jej struktura. Trzeba jednak pamiętać, że na tle dużych krajów Polska ma stosunkowo wysoki wskaźnik otwartości³³, co także sprzyja integracji. Z prezentowanych wyników nie można także jednoznacznie wnioskować o wpływie kursu walutowego na otwartość gospodarki. Należy tu przytoczyć przykład krajów bałtyckich, które od kilku lat znajdują się w systemie ERM II. Kraje te odnotowały niezwykle silny wzrost otwartości w latach 2003–2005, później w przypadku Estonii zaczęła ona maleć (w roku 2007 o blisko 9%), by w ostatnim z badanych okresów nieznacznie wzrosnąć, na Litwie silny wzrost utrzymywał się aż do kryzysowego 2008 r., zaś na Łotwie od 2007 r. odnotowano spadek. Nie wydaje się zatem, aby stabilizacja kursu walutowego i przebywanie w systemie ERM II miały jakiś wpływ na otwartość gospodarki i gotowość na przyjęcie euro. Podobnie brak jednoznacznych wniosków dla pozostałych analiz.

W świetle powyższych wyników nie sposób zatem stwierdzić, by szczególne otwarcie lub zamknięcie gospodarki decydowało o gotowości na przyjęcie wspólnej waluty, choć z pewnością jest czynnikiem sprzyjającym, zwłaszcza jeżeli chodzi o spadek kosztów wymiany handlowej. Nie wydaje się także, by wiązało się w sposób szczególny z korzyściami i kosztami przyjęcia euro. Niewątpliwie zmniejszenie liczby walut fakturowania oznacza spadek kosztów transakcyjnych, co może spowodować wzrost PKB, jak miało to miejsce w każdym z nowych krajów Unii, które przyjęły euro. Należy jednak pamiętać, że jej przyjęcie nastąpiło w tych krajach w okresie dobrej koniunktury, gdy Cypr i Słowenia odnotowały także wzrost obrotów handlowych³⁴.

W przypadku Polski otwartość ta znacząco wzrosła po wejściu do UE, podobnie jak i innych krajów „nowej” dziesiątki. Wprawdzie przystąpienie do strefy euro może spowodować wzrost PKB (w długim okresie według szacunków NBP eksport i inwestycje mogą wzrosnąć o 12–13%³⁵), ale będzie to zależać od fazy cyklu koniunkturalnego, w której przyjęta zostanie nowa waluta, powiązań handlowych naszej gospodarki, stabilności jej rozwoju oraz kursu wymiany, przyjętego jako obowiązujący podczas zmiany waluty. W przeprowadzonych badaniach empirycznych nie zaobserwowano związku pomiędzy stopniem otwartości danej gospodarki a warunkami przyjęcia euro, czy też jej wpływem na korzyści i koszty związane z przyjęciem wspólnej waluty. Jako podstawę przyjmuje się wypełnienie kryteriów konwergencji. Przy ocenie zdolności gospodarki do przyjęcia nowej waluty należy jednak także uwzględnić skalę jej powiązań ze strefą euro,

³³ *Raport na temat pełnego uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w trzecim etapie unii gospodarczej i walutowej*, Warszawa 2009, s. 124.

³⁴ Dane Eurostatu.

³⁵ *Raport na temat pełnego uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej*, op. cit., s. 130–131.

w której odbywa się przecież znacząca część wymiany handlowej. Wydaje się, iż dla przyjęcia wspólnej waluty z czynników związanych z handlem zagranicznym decydujące znaczenie ma nie tyle otwartość gospodarki, ile przede wszystkim przyjęty sztywny kurs wymiany. Należy też pamiętać, że samo przyjęcie euro nie chroni, jak pokazuje obecna sytuacja gospodarcza, przed skutkami szoków asymetrycznych. Realny kurs walutowy kształtuje się różnie w poszczególnych krajach³⁶, co powoduje, że niezależnie od stopnia swej początkowej otwartości mogą one mieć problemy z inflacją, realną aprecjacją kursu i ograniczeniem konkurencyjności. W tych warunkach najbardziej na przyjęciu euro zyskują kraje duże, takie jak Niemcy i Francja, co dowodzi, że podstawowym czynnikiem jest wielkość i siła gospodarki, a nie stopień jej otwartości. Zatem nasz kraj, nieco bardziej otwarty na wymianę wewnątrzunijną niż wyżej wspomniane dwa kraje, a jednocześnie znacznie słabszy od nich gospodarczo, chcąc przyjąć wspólną walutę, nie powinien brać pod uwagę stopnia otwartości gospodarki, a raczej inne kryteria, takie jak wzrost gospodarczy, struktura PKB czy stan finansów publicznych przed podjęciem decyzji o zastąpieniu złotego przez euro.

Bibliografia

- Baldwin R., *Openness and Growth: What's the Empirical Relationship?*, „NBER Working Paper” 2003, 9587.
- Barro R.J., *Economic Growth in a Cross Section of Countries*, „Quarterly Journal of Economics” 1991, Vol. 106.
- Brodzicki T., *Otwartość a wzrost gospodarczy – wyniki dotychczasowych badań i wnioski na przyszłość*, [w:] *Handel międzynarodowy a wzrost gospodarczy*, red. K. Kaszuba, S. Wydymus, WSZ w Rzeszowie, Kraków–Rzeszów 2006.
- EBC, *Raport roczny 2008*.
- Euro zwiększy eksport, „Rzeczpospolita”, 14.04.2009.
- Goldberg L.S., Tille C., *The Pattern of Currency Invoicing of International Trade*, Federal Reserve Bank of New York, 2004.
- Grossman G., Helpman E., *Innovation and Growth in the Global Economy*, MIT Press, Boston 1991.
- Nowa dziesiątka Unii Europejskiej*, red. D. Jędrzejczyk, Dialog, Warszawa 2005.
- Kaliszuk E., *Środki antydumpingowe Wspólnot Europejskich wobec Polski*, „Wspólnoty Europejskie” 2000, nr 10.
- Karnowski J., *Polityka gospodarcza Hiszpanii, Portugalii i Grecji w drodze do Unii Gospodarczej i Walutowej. Analiza doświadczeń na tle teorii*, „Studia i Materiały NBP”, z. 199, Warszawa–Waszyngton, styczeń 2006.
- Kupich A., *Reformy strukturalne i euro na Słowacji. Problemy, doświadczenia, perspektywy*, „Wspólnoty Europejskie” 2008, nr 5.
- Lachowicz M., *Dotychczasowy bilans korzyści i kosztów z utworzenia strefy euro. Europejska integracja monetarna od A do Z*, NBP 2008, nr 9.

³⁶ M. Lachowicz, *Dotychczasowy bilans korzyści i kosztów z utworzenia strefy euro. Europejska integracja monetarna od A do Z*, NBP, 2008, nr 9, s. 26–28.

- Marczewski K., *Wejście Polski do strefy euro w opiniach eksporterów. Analiza wyników badania ankietowego*, [w:] *Polityka gospodarcza Polski w integrującej się Europie 2007–2008*, red. J. Kotyński, IBRKiK, Warszawa 2008.
- Marszałek A., *Polityczne i ekonomiczne uwarunkowania wprowadzenia euro w Niemczech*, Wyższa Szkoła Europejska, Kraków 2007.
- Mościbrodzki W., *Raport: Konsekwencje wprowadzenia euro (na przykładzie Niemiec). Nastroje dotyczące wprowadzenia euro w Polsce*, <http://www.wojmos.com/texts/politics/Wprowadzenie%20euro%20-%20do%C5%9Bwiadczenia%20niemieckie.pl.pdf>.
- Mroczek W., *Wpływ wprowadzenia euro na stopień otwartości i zmiany strukturalne w handlu krajów strefy euro. Prezentacja wyników*, http://www.nbpnews.pl/r/nbpnews/Pliki_PDF/NBP/Publikacje/analizy/Seminarium_BISE_21.05.2008_Wp_yw_wprowadzenia_euro_na_stopie_otwartosci_gospodarek_i_zmiany_w_strukturze_handlu_WMroczek_prezentacja.pdf.
- Mroczek W., *Znaczenie euro w handlu międzynarodowym*, „Wspólnoty Europejskie” 2008, nr 4.
- Raport na temat pełnego uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w trzecim etapie unii gospodarczej i walutowej*, NBP, Warszawa 2009.
- Review of the international role of the euro*, ECB, July 2008.
- Rivera-Batiz L., Romer P., *Economic Integration and Endogenous Growth*, „Quarterly Journal of Economics” 1991, No. 106 (2).
- Rozkrut M., Woreta R., *Sukcesy i porażki Grecji na drodze do strefy euro. Wnioski dla nowych krajów Unii Europejskiej*, „Materiały i Studia NBP”, z. 188, Warszawa, marzec 2005.
- Rozporządzenie Rady WE nr 3283/94 z dnia 22 grudnia 1994 r. w sprawie ochrony przed importem dumpingowym z krajów nie będących członkami Wspólnot Europejskich.
- Surdej A., *Granice suwerenności gospodarczej w erze globalizacji*, <http://www.omp.org.pl/index.php?module=subjects&func=printpage&pageid=334&scope=all>.
- Szczepocki P., *Polskie przedsiębiorstwo w strefie euro – korzyści i zagrożenia*, maszynopis powielony, Kraków 2009.
- Szymanik E., *Konkurencyjność eksportu na przykładzie wymiany Polski z krajami Unii Europejskiej*, Krakowska Szkoła Wyższa im. A. F. Modrzewskiego, Kraków 2004.
- Świerkocki J., *Zarys międzynarodowych stosunków gospodarczych*, PWE, Warszawa 2004.
- The international role of the euro*, EBC, July 2009.
- www.epp.eurostat.ec.europa.eu.

Summary

The article shows the results of researches which were looking for connections between some indicators of the openness of the economy and its integration with the euro zone and a perspective of the taking the euro. The researches showed the bigger importance of the filling of the convergence criteries than the openness of the economy.



Dragica Tomić, Radovan Tomić, Denis Bugar

Improvement of Competitiveness of Serbian Economy in Global Environments The Method of the Sustainable Economic Development

Introduction

Taking into account the current level of GDP, consumer preferences, and availability of export and installation of the manufacturing capacity, in the next 5 years, the trade deficit should be alleviated. The Serbian economy is one of the groups of countries whose development is based on improving efficiency, a key factor in the development of such investments. A number of macroeconomic indicators are reflected in the establishment of stabilization, however, the sustainability of these indicators has been called into question by the fact that inflation is very vacillating, the trade account deficit, large financial expenditures.

This macroeconomic picture does not send encouraging signals to investors. However, these features extend for a long time, as part of the heritage. The key factors of prosperity of the Serbian economy are reflected in the increase of competitiveness and productivity. Due to the lack of own capital, foreign direct investment are the basis of such development. Being the current topic competitiveness in Serbia points out the fact that in February 2008 the National Council of Competitiveness of the Serbian government was founded, which aims to gather businessmen and holders of economic policy in order to create the favorable business climate in Serbia in order to attract foreign investors. Today, Serbia is one of the most underdeveloped post-socialist economies. The primary reason for this situation is the delay in the transition process. The average growth rate in Serbia from 2004 to 2007 was 6.9%, which is more than the world economy whose an average growth rate was about 3.7%. Serbia's transi-

tion to the economic impact is largely the geopolitical position. The organized and efficient transition could not be realized in terms of cataclysms, caused by the disintegration of the country, wars and so on. Performance of Serbia can be compared with the old European economies (Czech Republic, Hungary, Poland, Slovenia, etc.) or the new EU members.

Overview of global economic condition

From summer 2007 the crisis in the mortgage sector of the United States quickly spread to the securities market, so that by the end of 2008 the majority of the countries were affected to some extent. Taking into account the reduction in world trade, the fall in domestic demand, reduction of external financial sources, the global economy has experienced the lowest growth rate since the Second World War. A year and a half after escalation of global economic crisis, global economy began to expand again, and financial conditions began to improve significantly. The aim of this paper is to highlight the importance of competitiveness of Serbian economy in attracting foreign direct investment.

Table 1. Overview of projections of world economic prospects

	2008	2009	2010	2011
Production in the world	3,0	-0,8	3,9	4,3
• Developed countries	0,5	-3,2	2,1	2,4
• EU	1,0	-4,0	1,0	1,9
• The new economies and developing economies	6,1	2,1	6,0	6,3
• Central and Eastern Europe	3,1	-4,3	2,0	3,7
• Former Soviet Union	5,5	-7,5	3,8	4,0
Volume of world trade	2,8	-12,3	5,8	6,3
Import				
• Developed countries	0,5	-12,2	5,5	5,5
• The new economies and developing economies	8,9	-13,5	6,5	7,7
Export				
• Developed economies	1,8	-12,1	5,9	5,6
• The new economies and developing economies	4,4	-11,7	5,4	7,8

Source: IMF's economic prospects in the world, January 2010.

Based on the data in Table. 1 it can be concluded that the deep economic deterioration, caused by the global economic crisis was to the middle of 2009. In the second half of 2009 the economic growth has begun to improve. IMF expects that in 2010 production in developed economies will increase by 2%, while projections indicate that in 2011 production will run through an increase

of 2.5%.¹ Pointing to the world development indicators, it is to highlight the place of the Serbian economy in the global environment.

SWOT analysis in the function of assessment of competitive advantages of Serbia

SWOT analysis is the concept of diagnostic evaluation of the Serbian economy. SWOT is an acronym for the concept of S – strength, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats. This concept allows to assess an entity (economy, companies) in its environment.

SWOT matrix is composed of four quadrants: two for the internal factors (strengths, weaknesses) and two external factors (opportunities and threats). So, SWOT analysis provides synergy observation of external and internal factors that act on the entity. Strengths apply to all activities on the basis of which the entity has a comparative advantage, while the weaknesses are determined by certain under-utilized resources, low activity and the like. When it comes to the assessment of external factors, opportunities related to the ability create specific comparative advantages of the entity in relation to other entities. Threats related to adverse trend which causes the increase of insecurity and loss of acquired positions.

On the basis of given theoretical aspects of the SWOT analysis it is possible to create a SWOT matrix of the Serbian economy, taking into consideration the current internal situation in the country and the situation on a global scale.

Strengths	Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> • Public sector • Banking industry 	<ul style="list-style-type: none"> • Energy • Agriculture and food processing • Infrastructure
Weaknesses	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Geopolitical location • Human Capital • The budget deficit (budget and balance of payments) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fall of FDI • Instability of prices of goods

Picture no. 1. SWOT analysis of the Serbian economy²

¹ S. Filipović, *Global trends – effects of the crisis one year and a half after its escalation*, Company Economics, January–February 2010, Serbian Economists Association, p. 100.

² D. Đuričin, I. Vuksanović, *The World after the crisis: lessons for Serbia's exit strategy from permanent crisis*, Company Economics, January–February 2010, Serbian Economists Association, p. 11.

On the basis of picture no. 1 it can be clearly seen that in fact the potential of the Serbian economy on one hand is at the same time a threat that is caused by external factors. Opportunities for further development of the Serbian economy are reflected in the energy sector (mostly), agriculture and food processing and infrastructure. On the other hand, perceived threats, which are reflected in the decline of foreign direct investment and the instability of commodity prices. Serbia is a market where there are some competitive advantages: location in the region, an educated work force, the potential for fast growth sector such as agriculture and agro-industry.

Agriculture as a competitive Serbian branch

Regarding the export potential in the production of food, beverages, as well as in agriculture, the starting point is the global trade in beef meat – which has reached even 7 million tons, and pork about 6 million tons – a value over 60 billion dollars, with a tendency of further growth thanks to the tendency of a growth of the consumption in China and other developing countries. The national economic development strategy of the Republic of Serbia, as well as the agricultural development strategy of Serbia, are the important documents that have marked the economic development in a long time. These documents establish a competitive advantage on the economy of knowledge, technological improvement of production and the like.

Market liberalization and access to the group of CEFTA indicates that not only the final food products, but also the raw materials from agriculture may be a subject to foreign exchange. An example of raw material exchange can be reflected in the purchase of sugar beet, which is produced in Serbia for sugar in Croatia, which is reflected in higher prices that are realized in the Croatian market. However, exports of agricultural raw materials with waste, but the installed capacity, leads to closure of some companies from the manufacturing industry of agricultural products. Thus, export of raw materials may be a short-term stimulus to the economic development, while economic growth in the long term is based on the final product.

Only sustainable development of agricultural production and trade, as a modern organized and integrated sector of the economy, provides a successful process of industrialization and overall economic development in the short to medium term, and significantly contributes to alleviating the existing imbalances in regional development, particularly in rural areas. Serbia is, with the population of 7.463 million, CEFTA's most important country concerning demographics, because it has about 26% of the total consumer market and is the most important member of this regional group. Export of agricultural and food origin in 2008 shows that the exports made in the amount of 2 billion USD, representing a growth of 16%, compared to results from 2007 with the participation of the total goods exports of 17.8%. Estimates suggest that agriculture from food industry, realized about 30% of GDP in exports.

The balance of trade of agriculture and food industry of Serbia with CEFTA countries in 2008 shows that the realized value of exports was \$ 1022.4 million. This represents a growth of 34.6% compared to results from 2007, with the participation of the total commodity exports of 53 %.

The development of agriculture in Serbia will focus on modernization and a change of the production structure towards greater market orientation and an improvement in overall efficiency. Production and technological restructuring and productivity growth in agriculture, and greater competitiveness in the domestic and world market will be based on environmental, energy and economic criteria.

Taking into consideration these features of the agrarian structure, in order to establish a competitive advantage in the market the structure should be seen in three dimensions

- **Large agrobusiness companies** – are the first group of subjects that are the leaders in the domestic market, but their role should be to strengthen in the international market. These companies earn high returns. Their advantage is not only in a large concentration of capital, but also in the recognition of potential domestic and international markets.
- **Commercial family farms** – make the second group of subjects, which are market-orientated, but which can hardly act independently in international markets. Typically, they perform with partners from the food industry and / or foreign trade companies that help place the products in the market.
- **Small family farms** – are the third group of subjects, which in order to satisfy their own needs, reach market surpluses too. Their partners are rebuyers, if there is no form of interest organization (eg, cooperatives, etc.). The products are placed on the green markets.

Agricultural products do not often present the raw material in the food processing industry. A significant factor in the competitiveness of agricultural – food products presents the degree of use of production capacity. In recent years, manufacturing capacities were not fully utilized. Thus, for example, vegetable oil refining capacity has only been used at 57%, while capacity in the production of sugar, and in the confectionery industry have been used at only 40%. Serbia has a large volume of unused processing capacity. The scope of the installed production capacity enables dual agrarian raw materials, which may lead to a significant increase in food production.

Therefore, the development of agricultural production has had a multiplicative effect on the overall economic development, because increase in agricultural production, directly affects the volume of manufacturing. Due to the fact that the fully installed capacity is not used, manufacturing products have significantly higher sales prices, thus the products become less competitive in international markets.

To sum up – the contribution of agriculture and its effect on overall economic development can be presented by the following indicators:³

³ Z. Zakić, Ž. Stojanović, *Agricultural economics*, Beograd, CID – Faculty of Economics, Belgrade 2008, p. 159.

- Increasing the supply of food and raw materials,
- Enabling intersector transfer of capital and labour,
- Facilitate the spread of markets for industrial and infrastructure products,
- Provide an international exchange through exports of agricultural products and improve the balance of payments.

Energy efficiency as a condition of competitiveness of the Serbian economy

In addition Serbia has low production of energy, short analysis shows that Serbia is on the verge of its production capabilities. Serbia continues to consume a small amount of energy, per capita is only about 2.1 tons of oil, Serbia imports around 42% of it. If we compare this data with Austria, where consumption is about 4 tons of oil per capita, then we can conclude that the further economic growth would lead to a greater energy dependence, even if there was an improvement in the field of energy.

Therefore, it is necessary to improve the energy efficiency and energy savings, but increase the research and use of renewable energy sources, which would alleviate the energy dependence and the need to import oil and gas. One way of improving energy efficiency is reflected by raising prices on the economical sustainable level. So if consumers pay higher prices they will come up with the idea that it is more economical to invest in energy saving processes than paying full price for irrational spending. Energy is a strategic branch of the Serbian economy, where incorrect estimates may lead to an excessive investment in the capacity of thermal and hydro power, which unprofitability can be observed for a short period of time. According to the high energy dependence, the only way to increase the energy efficiency is reflected in Serbia renewable energy sources.

Importance of infrastructure in creating competitive advantages and sustainable economic development

Certainly, the minimum infrastructure is required for the sustainable economic development, agriculture, manufacturing, and chemical and mechanical industry. There is some infrastructure that was inherited, which is related to roads, railways, ports, energy infrastructure, etc. That most of the infrastructure is in an useless condition because of nonmaintenance. Part of the funds from public spending should be invested in infrastructure facilities. The education requires steady progress in order to provide the educational staff in the short term, especially for branches that have a comparative advantage. Industrial development requires a large number of frames that enable the sustainable development of the knowledge base. Also, problems of infrastructure are reflected in the resolution of all problems in issuing construction and other permits, so that, Serbia has become a business center. It is necessary to add that the minimum infra-

structure attracts foreign investors, whose importance is reflected in the inflow of financial resources necessary to mitigate foreign deficit. Serbia, as a country in transition, is rather late in the process of transforming its economic environment, so in that sense, it faces major challenges in the area of proprietary, market, financial structuring of our business. Taking into account these industries, which represent Opportunities in the SWOT matrix of the Serbian economy, by increasing their efficiency the threats to the Serbian economy are removed which are reflected in foreign direct investment. Foreign direct investments are a way of direct investment in foreign markets, whether it means buying an existing company, partial participation or establishing a completely new company. By volume, the United States are the main participants in the FDI-s. Main characteristics of foreign direct investments can be displayed in the following way:

- Growth in the volume of FDI,
- The decline of the U.S. role in FDI,
- The growth of FDI in developing countries in Eastern Europe and Asia,
- The United States become the recipients of FDI,
- Increase in FDI in developing countries.

What are the important characteristics of a country in attracting foreign direct investment? It mainly depends on the motives of foreign direct investors, which can be seen through three forms.⁴

- The first form of FDI-s has been called a market-seeking FDI, which is used for local and regional markets. The aim of these investments is to improve the supply of local market with domestic production, and the main drivers of this type of investment are market size and market growth of the host country.
- Another form of FDI-s are so called asset seeking or resource investments – this is the case when companies invest abroad in order to activate the resources that are not available in its own country. This type of investment is particularly significant in the manufacturing sector, where companies are investing in order to increase exports, on the basis of lower costs of production factors.
- The third form of FDI-s is called the efficiency-seeking. That is the model which seeks to increase the efficiency. This model occurs when a company can realize gains from geographic dispersal activities with the presence of economies of scale.

A special feature should be noted that share of FDI increases in developing countries. The increase in FDI in these countries can be explained by the fact that there is a reduction in transport costs and tariffs. Furthermore, it should be noted that the foreign direct investment differs depending on whether it is smaller or bigger country. In terms of foreign investments in smaller countries, most will be focused on exports, because it is still necessary for international market to achieve a minimum efficiency in many industries. In most countries, most foreign investments are oriented towards the internal market.

⁴ N. Savic, *The Competitiveness of Serbian Economy*, Collection of papers: Transition, Reaching the EU, Kopaonik Business Forum, 2008, p. 232.

The importance of foreign direct investment can be seen through the positive effects for the country you are investing for the purpose of social-economic development. Namely, foreign direct investment leads to:

- Increase of employment,
- Increase in the competitiveness of companies and the economy,
- Create greater opportunities for new investments,
- The possibility of applying more sophisticated techniques and technologies, as country on the increase in labor productivity,
- Foreign direct investment does not increase the level of debt; it is a convenient method of financing the deficit, etc.

Global indicators of FDI inflows – in the world and in the field of agriculture, achieved only 1 billion dollars a year in the 90s, while in the period from 2005 to 2007 the level of investment in agriculture was about \$ 3 billion a year, but it is only about 1% of the total inflow of foreign direct investments. Taking into account the fact that in 2008 in Serbia the amount of foreign direct investment in agriculture amounted to about 2% means that there was the higher inflow of foreign capital in this area, than worldwide. We will point out to the prognosis of WIR that this tendency of increased foreign capital, will be held-kept in the future because the demand for agricultural products tends to increase, especially in countries with large population (China, India...).

Conclusion

SWOT analysis matrix suggests that the Serbian economy among the main threats to the Serbian economy is the fall in FDI – and the situation is among agriculture, food production, energetics and infrastructure. Improving the competitiveness of Serbian economy, reforms are necessary at the microeconomic level. The microeconomic level of competition reform is based on the development of modern management, leadership, innovation, and others.

It should be noted that the economic environment improves not only the financial resources and the higher production, but also human capital, knowledge, culture, better laws and their application. This means that the competitiveness of the Serbian economy, may increase technological progress, organizational changes and the like. These are the experiences of many developed countries that have improved its competitive position. Such opportunities are ahead for Serbia.

References

- Birovljev J., Tomic R., *Agribusiness Management*, Subotica, Faculty of Economics, Subotica 2009.
- Boschma R., *Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective*, "Regional Studies" 2004, Vol. 38.

- Filipovic S., *Global trends – effects of the crisis one year and a half after its escalation*, Economics Company, January–February 2010, Union of Economists of Serbia.
- Đuričin D., Vuksanovic I., *The World after the crisis: Lessons for Serbia's exit strategy from permanent crisis*, Economics Company, January–February 2010, Union of Economists of Serbia.
- Porter M., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston 1986.
- Porter M., *Regional Competitiveness in a Global Economy*, The Summit for American Prosperity, The Brookings Institution, Washington 2008.
- Savic N., Džunić M., Albijanic M., *How to Improve Competitiveness of Serbian Economy in Conditions of Economic Crisis*, Collection of papers: Growth in the Global Economic Crisis: (un) Conventional Initiatives, Kopaonik Business, Forum, 2009.
- Savic N., *The Competitiveness of Serbian Economy*, Collection of papers: Transition, Reaching the EU, Kopaonik Business Forum, 2008.
- Zakić Z., Stojanović Ž., *Agricultural economics*, Beograd, CID – Faculty of Economy, Belgrade 2008.

Summary

The aim of this paper is to point out the importance of increasing the competitiveness of Serbian economy in the global environment. The Serbian economy is now far more competitive since 2001 when serious market reforms started. Global environment imposes the need to establish a new approach to the use of available resources, the function of the sustainable economic development. In this paper, the authors first indicate the current state of the world economy, and then using SWOT analysis assess the competitive advantages of the Serbian economy. Special emphasis is placed on the evaluation of competing branches of the function of attracting foreign capital, as generators of the economic development.



Gordana Tomić, Denis Bugar

Marketing Strategy and Organic Agriculture in Serbia

1. The importance of organic agriculture in Serbia

The unfavorable situation in our economy to some extent could be improved by agriculture if by agricultural policy measures its development is fostered. In fact, changing the structure of agricultural production can be stable enough to contribute to the development of our economy. Our traditional agricultural production should be increasingly turned to organic production, which has the possibility of free export and better wages and for which we have a good starting assumption.

IFOAM, (the International Federation – the movement for organic agriculture) defines organic agriculture this way: “Organic farming is a production system that maintains soil health, ecosystems and people. It relies on ecological processes, biodiversity and cycles adapted to local conditions, not to the use of substances with adverse effects. Organic agriculture combines tradition, innovation and science for the benefit of the shared environment and promote a just attitude and good quality of life for all people in that environment.”

Serbia has a good starting point for the development of organic agriculture. Serbia has a high quality arable land that is very productive in relatively good weather conditions. The configuration of the soil is good, and has large areas of fertile plains resulting in a significant agricultural potential per capita. The high quality of the soil and climatic conditions are favorable conditions for development of organic food.

The state wants to stimulate the development of organic agriculture that has a positive effect on the environment and population health, but also to the economic prosperity of Serbia. Organic agriculture affects the development of rural areas that are neglected, present migration of the population and its im-

poverishment. In order to eradicate such phenomena the state wants to help rural areas develop and this production form offers great opportunities, because organic food is becoming much sought after. The state seeks to stimulate the producers by stimulatory measures to switch from conventional into organic farming based on the following reasons (Table 1.1)¹

Table 1.1. Comparative indicators of organic and conventional agriculture from an economic point of view

Indicator	Organic Agriculture	Conventional Agriculture
The quality of agricultural products	High	Low and middle
Yield, productivity	medium and high (50–80% of traditional)	Low, medium, high
The market	The market in Serbia is in the initial stage of development, the EU and US demand for organic products is very high and constantly growing	Traditionally saturated with excess products
Employment	On average double higher; a larger share of manual labor	Low
The size of agricultural organization	Primarily private, relatively small farms, the possible production of organic products on major surfaces by the major agricultural organizations	Medium, large agricultural organizations, agroholding
Product cost	Lower cost of product (for the account of reduction in fertilizer application and mechanical soil treatment)	Higher
Sale price	may be higher by 20–50%	Lower
The winner of the main profit	Producer	Commercial Organizations
Commodity sign, marking	Very important	Less important
Number of levels of distribution channels of goods	Minimum (for the account of sales and specialized stores, big chains in the retail shop or manufacturer points)	Maximum (in order to increase profits)
Certification of production technology or the final product	Necessary	No
Energy effectiveness	One and a half to two times higher	Lower

¹ И.А. Цветков, *Quality Increase and Competitiveness of Agricultural Products on the Basis of Ecological-innovative Business*, <http://www.rgazu.ru/db/avtoref/cvetkov.htm>.

From the foregoing it can be concluded that organic farming has a positive effect on economic, social and environmental development. The objectives of organic agriculture are represented in the new Council Regulation (EC) 834/2007 which came into force in 2009 and replaced the Regulation (EE) 2092/91, as follows:²

- Establishment of a sustainable management system for agriculture where:
 - a) natural systems and cycles are cared for, to keep the health of soil, water, plants and animals and the balance established between them,
 - b) organic agriculture contribute to a high degree of biological diversity,
 - c) energy and natural resources (water, soil, organic matter and air) are rationally used and
 - d) high standards for animal welfare are followed and attention is paid that all their needs are met.
- Production of high quality products and
- Satisfaction of customers, i.e. that the process of production of food and other agricultural products does not endanger the environment, human health, plants and animals and their welfare.

There is a trend in the present world of increasing surfaces which have been organically treated; thus in 1999 the area under organic agriculture amounted to 11 million hectares and in 2007 it increased to 32.2 million hectares, which means that there was an increase of 21.2 million hectares. In a world of growing and selling organic products (Figure 1.1)³ the main reasons why consumers are turning to organic food consumption, according to estimates of the Organization for Economic Cooperation and Development are: reducing risks to health (36%), better taste (31%), considered to be more natural (25%), avoiding GM products (12 %) and environment (5%).

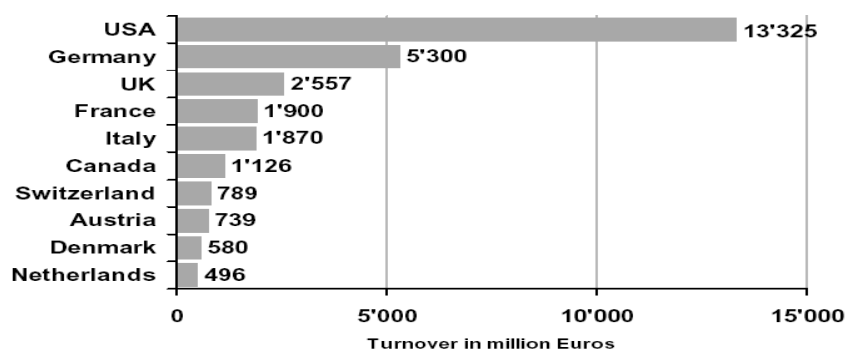
In the Republic of Serbia in 2006 the Law on Organic Production and Organic Products was adopted, which regulates organic production. Laws and regulations are in line with Council Regulation (EEC) 2092/91, Codex Alimentarius and Guidelines for the application of standards EN 45011th laws and regulations governing the production process in detail, processing, storage, transportation, marking, labeling and sales of organic products, certification and recertification for organic products. According to the current law on organic production and organic products, organic production is based on natural processes and the use of organic and natural minerals. Therefore, no materials of synthetic-chemical origin may be used, as well as GMOs and their derivatives in organic production⁴.

² O. Schmid, S. Dabbert, C. Eichert, V. González, N. Lampkin, J. Michelsen, A. Slabe, R. Stokkers, M. Stolze, C. Stopes, P. Wollmuthová, D. Vairo, R. Zanolí, *Organic Action Plans: Development, Implementation and Evaluation. A Resource Manual for the Organic Food and Farming Sector*, ed. O. Schmid, C. Stopes, N. Lampkin, V. González, Research Institute of Organic Agriculture FiBL, Switzerland and IFOAM-EU Group, Belgium, 2008, p. 7.

³ H. Willer, *Organic Agriculture Worldwide, Key results from "The World of Organic Agriculture 2009,"* published by FiBL and IFOAM, 2009, <http://www.Fibl.org>.

⁴ Law on organic production and organic products, Article 3, Official Gazette of Republic of Serbia, 62/2006, p. 1.

Certifying organizations collect data based on which they keep a unique record of producers, processors as well as persons involved in organic production and trade of organic products. These organizations have a duty to submit their data to the Ministry of Agriculture, Forestry and Water Management. For the year of 2009 the following organizations have met the conditions to become the certifying organizations so that they can issue certificates / recertificates: SGS (Belgrade), EVROCERT (Belgrade), Organic Control (Subotica) and Bioagricert (Belgrade). The data for 2009 are given by SGS, EVROCERT, and Organic Control. For 2008, apart from SGS and EVROCERT, there was also the Suolo e Salute Serbian which was not authorized by the Ministry for 2009.



Graph 1.1. Global organic market: The ten countries with the largest markets for organic food 2007

The amount of the total area of organic production on which these methods are applied up to February 2009 is 595.8129 and it consists of:

- 330.3617 ha certified area (culture-grown 89.6573 ha, meadows, pastures and forests – 240.7044 ha) and
- in the period of conversion – 265.4512 ha

Total certified production, which refers to products of plant origin, was achieved in the quantity of 629,551 kg in 2008 and it is the largest of vegetables, fruits and grains. In organic livestock production in Serbia, as of February 2009, according to the authorized certification organizations in the conversion period the most represented were bee (610), cattle (145 animals), birds (110 individuals) and pigs (88 heads). In order to position organic products on the market very important contribution represented the fair Bio Fah in Germany in 2009 where Serbian companies contracted exports of 3.2 million.

2. Marketing strategy and the organic food market

The enterprises in Serbia have realized the importance of applying marketing strategies if they are to compete successfully on the market place. The core of the marketing concept in agriculture is to make profit while satisfying customer

needs and taking care of the environment. The starting point is the market. It is important to decide who the organic food consumers are so that adequate marketing activities can be chosen. Thus, to reach the goal it is necessary to create marketing strategies having in mind both the consumers (who they are, where they are, how many of them there are, and what their motives in buying organic food are) and the efficient marketing mix (product, price, placement and promotion).

The market research implies deciding what the target group is, and then the results of the research done by the Hartman's group should be analyzed. The well designed Hartman's group research has focused on the consumer attitudes to the food which is 'good for the environment.' The results have been published in two volumes in 1996 and in 1997. Some of the results are the following:

- 48% of subjects would never buy food of this kind, as they are not interested (18%) or they are fed up with it (30%)
- The target group for this kind of food comprises half of the population. Those who are very interested in buying this kind of food are referred to in Hartman's report as 'the real nature lovers' who make up 7%, while the rest are just interested and make up 45%. This second group can be divided into three categories. The first one (23%) are 'the new green trend.' They are determined to buy if the product satisfies their expectations relating to price and availability. The second group is the 'rich healers,' 12%, whose determination to buy increases if they decide that the product is the right one and has large nutritional value.
- The main criteria for purchasing the product for the consumer are the price, taste, quality, availability and sell-by date. It is essential that the consumer can trust the label on the product and that they can easily understand all the information in it.
- The main worry for the subjects in the research was the pollution of surface and underground water with pesticides, the impact of pesticides on birds and animal world, and the issue of whether the food contains the remains of pesticides.
- There are many people who show their concern for the environment. However, they do not behave accordingly. The Hartman's group has concluded after analyzing the subjects' answers concerning their purchasing habits that only half of them put their words into action.

The consumption of organic food gives a clear picture of what the consumer attitudes to their health and body are, as well as to the protection of the environment. In my opinion, in order to make the consummation of organic food a habit, we should start educating young people about how important organic food is, both for their health and the environment. With this in mind, we should encourage the consumption and promotion of organic food (especially fresh fruits and vegetables) in schools and colleges in Serbia.

Many educational institutions have canteens offering fast food. It is essential that the Ministry of Education should start the initiative for introducing organic food together with the Department of Organic Agriculture in the Ministry of

Agriculture, with the aim of maintaining health of pupils and students. There is a noticeable growth in young people's obesity, which makes people concerned realize the need to act by educating them.

As the aim is to emphasize the importance of organic food to young people, it is essential that the experts in this area use clear and simple language to make this topic interesting and appealing to pupils and students, as children might easily find too many facts in expert terminology difficult to understand, and eventually stop listening to them. My view is that twice a year (school year), children should attend lectures on voluntary basis as any pressure might have negative effects. The lecturers should be, in the first place, pedagogues who would be careful to watch the reactions of the pupils during their short and interesting presentation and have their full attention.

As for university students, the main aim is to educate them about the merits of organic agriculture, and give them a chance to consume organic food in their canteens. All faculties and schools should sign an agreement with the certified agricultural producers of organic food which would specify all the details about the quantity they need, the prices (these should be lower than the prices on the open market in order to encourage demand with young people), terms of payment, delivery dates to make the produces available at any time, appropriate packaging. All of these would help the development of organic agriculture as the organic producers would have steady market comprising educational institutions. This, too, would help develop local economy. Aware of all the benefits of organic food, many developed countries have started serving organic food in their university canteens.

In America, *From Farm to School Program* has been introduced, which in order to be successful must have a good buying, selling and distribution system. **Kelly Sanger** from the Department of Small Farm Agriculture and Direct Marketing in Washington has listed the successful distribution approaches in the above mentioned program. These are some of them:

- Within the cooperative, the individual producers (farmers) are organized in such a way as to collect their produces, process them and then distribute them to schools and/or other institutions. One example is the community of small farmers New Northern Florida and the student canteen program in Wisconsin.
- Non-profit organizations have built links between producers and buyers. An institution sends their orders to the NP organization which gets in touch with the producers and places the orders. A good example is the Iowa project for meals at the University of Iowa.
- Schools buy at the local markets, and in order to get the required quantity of food and the required products, they put in their orders with the vendor. For the products to be ordered, collected and transported there is a need for a coordinator. A good example is a school district in Santa Monica in Malibu and the Western Student Center for Food and Justice.
- Fresh Food Products Program implies procurement of products from the Ministry of Defense which is used for school meals, who buy food from farm-

ers and then sell to schools. The Ministry of Defense does not deliver the produces to schools. Some of the examples are North Carolina, Florida, Tennessee, Kentucky and Washington DC which work together with the American Ministry of Defense in coordination with the **USDA** initiative for small farms/school meals. The programs are piloted in California and Illinois.

- The intermediaries between the farms and campuses are private companies which have signed contracts with colleges and universities, and are obliged to offer services ranging from orders, purchasing and food delivery. Some examples are Aramark at Slippery Rock University in Pennsylvania, Burlington Food Service at Middlebury College in Vermont, Bon Appetit at the Evergreen State College in Washington.

Within the American Ministry of Agriculture there is a program comprised of American schools for food services which by Farm Bill 2002 support the implementation of the Farm to School Program and other programs for community feeding. USDA coordinates the implementing of supplies in order to design pilot programs for offering feeding services in schools and increasing the quantity of fruits and vegetables and providing free produces to children. Such programs are set up in Indiana, Michigan, Iowa and Ohio, where each of 25 schools in the state can claim 50,000 dollars in order to provide free dried and fresh fruits and vegetables to children.

Serbia should follow in this direction. Namely, schools and faculties could cooperate directly with the farmers, through a coordinator within the frame of educational institutions who would do all the necessary activities. To gain confidence from both parties, one should take one institution at a stride. Problems are to be expected at first, but they should be overcome in the cause of giving young people a chance to consume organic food. Key players must be the non-profit sector, private companies and the Ministry of Agriculture who can be a strong link between educational institutions and farmers. To make this work, strong promotion of organic food in Serbia is vital. Media and social networks have strong influence on young people. The government should offer maximum support as the healthy nation and healthy environment are vital for every country.

Conclusion

The organic food sector is not actively promoted, which may inhibit development. It deserves greater attention as agriculture is the area where Serbia can be extremely competitive, especially in the area of organic food which is much demanded in the developed world markets. A lack of entrepreneurial initiative is a great problem, which means that government should provide producers with ambience conditions and the possibility to place their organic produces on the market and let their knowledge and skills make them efficient and profitable.

The consumption of organic food reflects consumers' attitude to health and body, as well as to the environment. It is my belief that in order to introduce the

habit of consuming organic food, education of young people is crucial if they are to fully realize the fact that organic food is vital both for their health and the environment.

References

- Bellows B., Defour R., Bachmann J., *Bringing Local Food to Local Institutions*, <http://www.attra.ncat.org>.
- Cvetkov I.A., *Quality and Competitiveness Enhancement of Agricultural Produces Based on the Ecologically Innovative Operations*, <http://www.rgazu.ru/db/av-toref/cvetkov.htm>.
- <http://www.biznisnovine.com>.
- Karuki A., Matheson N., *"Green" Market for Farm Products*, <http://www.attra.ncat.org>.
- Schmid O., Dabbert S., Eichert C., González V., Lampkin N., Michelsen J., Slabe A., Stokkers R., Stolze M., Stopes C., Wollmuthová P., Vairo D., Zanolli R., *Organic Action Plans: Development, Implementation and Evaluation. A Resource Manual for the Organic Food and Farming Sector*, ed. O. Schmid, C. Stopes, N. Lampkin, V. González, Research Institute of Organic Agriculture FiBL, Switzerland and IFOAM-EU Group, Belgium, 2008.
- The Ministry of Agriculture, Forestry and Water Management. 2009. Operational programme for agricultural development 2009–2011: Organic food production sector analysis.
- Willer H., *Organic Agriculture Worldwide, Key results from "The World of Organic Agriculture 2009,"* published by FiBL and IFOAM, 2009, <http://www.Fibl.org>.

Summary

Organic farming contributes to the reduction of pollution of the environment, allows the supply of high quality consumer products, impacts agriculture to be more competitive and impacts rural development. By such agriculture all stakeholders are satisfied, that is, it helps the state (national government) to preserve its resources, consumers receive a healthy diet and producers higher profits.

The core marketing concept in organic agriculture is to make a profit by satisfying customer needs and respect for the environment. The marketing concept is the starting point of the market, that is to determine who the consumers of organic food are, to direct marketing activities towards them. So in order to achieve the goal of successful business, it is necessary to create a marketing strategy which refers to the consumers (who they are, where they are, how many of them there are, what the motives are for buying organic food) and the effective management of marketing mix (product, price, distribution and promotion).